إدارة التغيير التنظيمى

الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية

الجزء الأول

أ. د. معتز سيد عبد الله



إدارة التغيير التنظيمي

الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية

الجزء الأول

أ. د. معتز سيد عبد الـلـه

أستاذ علم النفس الاجتماعي والشخصية

عميد كلية الآداب - جامعة القاهرة



مكتبـة الأنجلـو المصريـة

بطاقة فهرسة

عبد الله ،معتز سيد.

ادارة التغيير التنظيمى ج1

تألـيــف الدكتور معتز سيد عبد الله

17× 24 ســم

رقــم الإيداع :2013/15649 تصنيف ديوى :301.1

978-977-05-2856-3: ISBN

طبع فى جمهورية مصر العربية بمطبعة محمد عبد الكريم حسان

مكتبـة الانجلـو المصريـة 165 شارع محمد فريد القاهرة – مصر

تليفون : 23914337 (202) ؛ فاكس : 23957643 (202)

E-mail : angloebs@anglo-egyptian.com

www.anglo-egyptian.comWebsite :

بسم اللـه الرحمن الرحيم
{ إِنَّ اللـهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ }

{ سورة الرعد: 11}

اهداء

لزوجتي الغالية: وفاءً وتقديرا وعرفانا

داعيا الـلـه أن يثيبها بقدر عطائها

فهرس الموضوعات

الفصل الثاني
محاور التغيير ومجالاته

الفصل الثالث
النظريات والنماذج المفسرة للتغيير التنظيمي

الفصل الرابع
مهارات إدارة التغيير واستراتيجياته

الفصل الخامس
أسس إدارة التغيير التنظيمي ومبادئه الإرشادية

الفصل السادس

العوامل المعوقة لإدارة التغيير وكيفية التغلب عليها

الفصل السابع

الاتجاهات نحو التغيير التنظيمى وسبل تعديلها

الفصل الثامن

التعامل مع ضغوط التغيير

الفصل التاسع

القيادة الإبداعية وإدارة التغيير

تصدير

أصبح عالمنـا المعـاصر اليـوم يمـوج بكـل أشـكال التغيـيرات والتحـولات في المجـالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها بصورة لم نألفها من قبـل: متسـارعة في إيقاعهـا، ومتنوعـة في مضـمونها، ومتباينـة في شـكلها، ومـؤثرة في كـل جوانـب حياتنا، وذلك مما أدى ببعض المفكرين والباحثين إلى القول بأن الثابت الوحيد في عالمنا هذا هو التغيير.

لذلك كانت أهمية تناول التغيير وبيان صعوبة إدارتـه، إذا لم تـتم عـلى أسـس علميـة رصينة. ولقد دفع هذا الموقف الجميع إلى العناية بموضوع التغيير التنظيمي: تنظيرًا وتأليفًـا وبحثًا ومعالجة ورصدًا لسبر غوره، والتمكن مـن جنباتـه بمـا يحقـق طموحـات المجتمعـات والمنظمات والأفراد في التوافق النفسي والاجتماعي والتنظيمي مع تلك التغيرات، ويدفع بهم للتعايش معها للاستفادة من ثمراتها وتجنب عثراتها، وتحقيق أهداف الجميع المأمولة.

فنظرا للاعتقاد الخاطئ الذي يوجد لـدى الكثـيرين، وهـو أن التغيـير مُهْـدد لاسـتقرار الإنسان، ومعرقـل لتحقيـق أهدافـه وطموحاتـه، كـان مـن الضروري تفهـم مـدلول التغيـير وأهميته، وكيف أن التغيير يمثل مطلبا مُلحا في أغلب الأحيـان مـن أجـل تحقيـق الاسـتقرار، وأن عدم التغيير أو بـالأحرى مقاومـة متطلبـات التغيـير كثـيرا مـا كـان مـن أسـباب تهديـد الاستقرار. فالتغيير ليس منافيا للاستقرار، بـل ربمـا يكـون مـن أهـم مقوماتـه. والاسـتقرار لا يعني الجمود والثبات على ما هو قائم، بل معناه الـتلاؤم والتنـاغم والتـوازن بـين الظـروف والأوضاع المتغيرة من جهة والنظم والقواعد والمعـايير الحاكمـة للسـلوك مـن ناحيـة أخـرى (أنظر : حازم الببلاوى).

لـذلك يجـب أن تكـون هنـاك قناعـة لـدى الجميـع بـأن التغيـير مـن سـنن الحيـاة، والاستجابة لمتطلباته هو الذي يحقق الاستقرار عن طريق متابعة التغييرات والتطورات التي تحدث، بل الإسراع بها أحيانـا، ولـيس باعتراضـها أو الوقـوف أمامهـا. فـالإدارة المـثلى والتـي تخطط لكافة التغييرات على أسس علمية وعملية، هي السبيل الذي يجب أن نسلكه حتـى تتحقق الطموحات ونصل بالأهداف المأمولة إلى مرتجاها.

ولهذا كان التغيير التنظيمي موضوعا لاهتمام علماء النفس والإدارة والسياسية والإعلام والاقتصاد وغيرها من التخصصات وثيقة الصلة، نظرًا لأهميته القصوى التي أشرنا لبعض دلالاتها. لذلك قُدمت في هذا الصدد جهود غربية عديدة، وتُرجم بعضها إلى اللغة العربية، كما قدمت جهود عربية أخرى سوف نشير إليها خلال صفحات المؤلف الحالي، ولكنها كانت قليلة، ولا تتناسب مع أهمية هذا الموضوع ودلالاته على المستويين النظري والتطبيقي.

وعلى ذلك تمثل هدفنا من إعداد الكتاب الحالي في محاولة الجمع بين بعض الأسس النظرية لإدارة التغير التنظيمي من ناحية، والمهارات العملية الأساسية التى تستخدم في عمليات إدارة التغير من ناحية ثانية، وبعض النماذج العملية التطبيقية التي يمكن استخدامها من ناحية ثالثة، وذلك حتى يكون دليلا مُعينا للباحثين العرب والقادة والمديرين والمدربين وكل المعنيين بعملية إدارة التغيير، وهو ما يمكن أن يساهم مع الجهود السابقة عليه في تقديم العون لهم لحسن فهمهم لعملية التغير، ومن ثم التعامل المناسب مع متطلباتها وظروفها وكافة أبعادها.

وما أود التنويه إليه أن كثيرا من المادة العلمية التي يشملها الكتاب تم الاعتماد فيها على الترجمة لنصوص كاملة، تمت الإشارة إليها صراحة في النص، حتى لا تفقد المادة المنقولة للعربية دلالاتها، وبخاصة فيما يتعلق بالباب الخاص بالمهارات، والباب الآخر الذي يتعلق بالتطبيقات العملية لإدارة التغيير التنظيمي (نموذجي كولن كارنال ودان كوهين).

وبعد، فإن ما يقدم في هذا الكتاب محاولة أولى وجهد بشري تحتاج دون شك للتطوير والتعديل المثمر الذي نأمله في الطبعات القادمة إن شاء الله. وهذا لن يتحقق إلا من خلال آراء القارئ الكريم وملاحظاته التي تمثل للمؤلف هدفا يسعى إلى تحقيقه، والكمال لله سبحانه وتعالى .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

أ.د معتز سيد عبد الله

الباب الأول
الأسس النظرية لإدارة التغيير

الباب الأول

الأسس النظرية لإدارة التغيير التنظيمي

مقدمة :

نظرًا للتغييرات والتحولات الشديدة التي يشهدها العالم الآن، أصبحت الجهود الجادة لإدارة التغيير مطلبا أساسيا للعلماء والباحثين والمديرين والقادة وغيرهم لتحقيق التوافق المأمول مع مقتضيات عملية التغيير، وذلك في محاولاتهم الإجابة عن العديد من التساؤلات مثل: ما الذي يعنيه التغيير بالنسبة لكل من القادة والمديرين والعمال؟ وكيف نعظم الجوانب الإيجابية أو المميزات في أي عملية تغيير، ونقلل من جوانبها السلبية؟ وكيف نساعد الأفراد- ونساعد أنفسنا- على التعايش مع الضغوط المصاحبة والمترتبة على التغيير؟ وكيف يمكننا أن نتأكد أننا ندير التغيير بالأسلوب الصحيح والملائم؟ وكيف يمكننا أن ننشئ منظمات أكثر فاعلية، تكون أكثر استعدادًا وتهيؤا للتغيير المتواصل بهدف التحسن والتقدم ومسايرة متطلبات السوق دائمة التغيير؟ وهل يمكننا أن نفعل ذلك، وفى الوقت ذاته نشجع العاملين على أن يتعلموا ويطوروا أنفسهم؟. والأهم هو هل يمكننا أن نفعل ذلك، وفى ذات الوقت تحقق المنظمة مكاسب عديدة وتربح ماليا؟ (Carnall, 1995; 1991).

الواقع أن الإجابات عن كل تلك الأسئلة وغيرها تكمن في فهمنا الجيد للمناحى المستخدمة في الإدارة بشكل عام، وإدارة التغيير على وجه الخصوص. إن قادة المنظمات ومديريها يواجهون- في تلك المرحلة التي يعيشها عالمنا- العديد من الضغوط الصعبة. فعليهم أن يتأكدوا من أنهم يحسنون استخدام كل الموارد المتاحة لمنظمتهم، بحيث يكون أداؤهم الحالي على أعلى درجة كفاءة ممكنة، وفى ذات الوقت عليهم أن يجدوا طرقا تضمن أن منظماتهم سوف تكون أكثر فاعلية في المستقبل. ومن ثم عليهم أن يعملوا، وكأن أحد القدمين راسخة على أرض الحاضر، والثانية على أرض المستقبل، لكي تكون المنظمة أكثر فاعلية. وتتضمن هذه الفاعلية أشياء كثيرة أهمها القدرة على التحديد الدقيق للعوامل التي يمكن أن تجعل مستقبل المنظمة أفضل من حاضرها، وكذلك القدرة على الترتيب الصحيح والدقيق للأولويات والأهداف. إن الفاعلية في أبسط معانيها هي قدرة المنظمة على التكيف أو التوافق مع الظروف المتغيرة (Carnall, 1995).

ولعل أكثر التحديات والصعوبات التي تواجه قادة المنظمات ومديريها، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص هو التخطيط للتغيير، وتنفيذه، والتعامل مع ضغوطه. فكما قلنا، فإن التغيير أصبح الآن هو الشائع والمعتاد سواء في مجال التصنيع، أو التجارة أو أعمال البنوك، أو التعليم، أو الصحة، أو غير ذلك. وكذلك، فإن ما يشهده العصر من اندماج بين المنظمات، وتكوين المنظمات الكبرى، واتساع وتعاظم دور تلك المنظمات، وإعادة هيكلة عمليات النقل والاتصالات، ووجود مراكز للمنظمة الأم في العديد من الدول الأخرى...كل ذلك يؤدى إلى تغييرات كبرى، سواء في الجوانب الصناعية، أو الجوانب التجارية.

ولقد أدت تلك التغييرات العالمية، بما ترتب عليها وصاحبها من زيادة التنافسية والخصخصة وإعادة الهيكلة، إلى سعى كثير من المنظمات إلى زيادة الوعى التجارى للعاملين فيها، بحيث يصبحوا أكثر اهتماما وتركيزا على نوعية وجودة ما يقدمونه من منتجات أو خدمات، حتى تظل المنظمة قادرة على القيام بدورها فى وسط هذا المناخ المتغير دائم التطور.

ومما يزيد الأمر صعوبة على القادة والمديرين فى المنظمات، هو أنه وسط هذا الخضم من التنافسية والأسواق المفتوحة، أصبح للعملاء أو الزبائن أثر كبير بالمقارنة بأثرهم فى الماضي. فالزبون أو العميل أصبح الآن قادرا على الاختيار من بدائل متعددة، ولم يعد- بالمقارنة بالماضي- مجبرا على التعامل مع منظمة معينة أو منتج واحد. وبالتالى أصبح الاهتمام بالعميل وباحتياجاته، وبخلفيته الثقافية والدينية والسياسية، مكونا جوهريا يجب أن يؤخذ فى الاعتبار فى أى عملية تغيير أو تطوير تقوم بها المنظمة.

ولقد أدى كل هذا إلى حدوث تغيير جوهرى فى أدوار الإدارة ومهامها فى مختلف المنظمات. فقديما كان تركيز إدارة المنظمات منصبا على الأمور الداخلية الخاصة بتلك المنظمات. أما الآن، فإن الإدارة الصحيحة تتطلب عدم الاكتفاء بما يحدث داخل المنظمة، بل- وفى نفس الوقت وبنفس القدر- بما يحدث خارجها. فالمنظمات لم تعد- كما كان الحال سابقا- عالما قائما بذاته، بل أصبحت جزءا من منظومة كبرى تموج بالتغيير والتحديث والتطوير المستمر(Carnall, 1995).

وعلى ذلك، يُعنى هذا الجزء الأول من الكتاب الحالى بمختلف الجوانب والأسس النظرية الخاصة بعملية إدارة التغيير التنظيمى. ومن ثم يشمل تسعة فصول تتناول تعريف التغيير وإدارته، ومجالاته ومحاوره، ونظرياته ونماذجه، ومعوقات إدارته وكيفية التغلب عليها وإستراتيجيات إدارة التغيير وأساليبه، وأسس

إدارة التغيير ومبادئه الإرشادية، والاتجاهات نحو التغيير التنظيمى وسبل تغييرها وتعديلها، وكيفية التعامل مع ضغوط التغيـير، والقيـادة الإبداعيـة ودورهـا فى إدارة التغيـير والتطـوير التنظيمى فى المنظمات.

1

الفصل الأول
تعريف إدارة التغيير والمفاهيم المرتبطة به
(مدخل تمهيدي)

الفصل الأول

تعريف إدارة التغيير التنظيمى والمفاهيم والمرتبطة به

(مدخل تمهيدي)

مقدمة

يجد المتابع للتراث البحثى لإدارة التغيير أن هناك مجموعة من المفاهيم المتداخلة معه، فضلا عن العديد من المفاهيم الأخرى التى تستخدم فى سياق إدارة التغيير وترتبط به بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويحسن بنا التمييز فيما بينها، وإبراز علاقة كل منها بإدارة التغيير. هذا فضلا عن مشكلة التغيير ذاتها وطبيعتها وسبل تناولها. وعلى ذلك تتحدد أهم العناصر التى يشملها هذا الفصل على النحو التالي:

أولا: تعريف التغيير التنظيمي.

ثانيا: تعريف إدارة التغيير التنظيمي.

ثالثا: أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة التغيير التنظيمي.

رابعا: مشكلة التغيير التنظيمي: المعنى والتوجه.

وهو ما نعرض لتفاصيله فيما يلي:

أولا: تعريف التغيير التنظيمي

التغيير هو مجموعة الإجراءات والخطوات التى تقوم بها المنظمة لإحداث تطوير أو تحويل فى أهداف المنظمة أو رسالتها أو سياستها أو استراتيجياتها أو فى أى عنصر آخر من عناصر التنظيم.

وهو بمعنى آخر: تغيير أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات وظروف المجتمع والبيئة المحيطة بكل جوانبها، أو محاولة استثارة التغيير فى المجتمع ذاته ليتوافق مع ما تقوم به المنظمة من تطوير أو تحويل تنظيمى فى أهدافها أو رسالتها..الخ. ويتم ذلك بهدف:

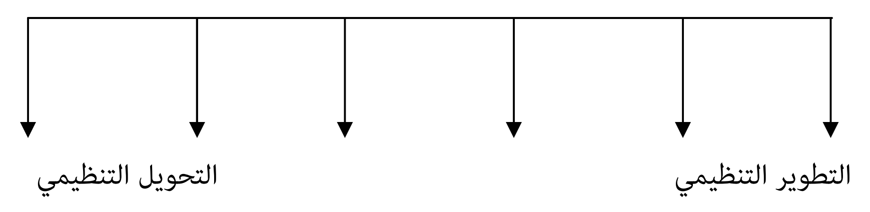
1- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغييرات والأوضاع الجديدة فى البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم، وذلك بغرض إحداث توافق وتناغم بين التنظيم والظروف البيئية المتغيرة التى يعمل فى إطارها.

2- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات الأخرى، وتوفر له بالتالى مميزات نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر (علي السلمي، 1988، ص327).

والتغيير التنظيمى يمكن تصنيفه إلى نوعين: التغيير غير المخطط Unplanned، والتغيير المخطط Planned. الأول (غير المخطط) تضطر المنظمة إلى القيام به بسبب ظروف أو أحداث خارجية. ويكون رد فعل تكيفي، وعادة ما يكون هذا التغيير ضيق النطاق ومقصورا على الجانب الذى تأثر بتلك الأحداث الخارجية. وهذا النوع هو ما يسمى بالتغيير التلقائي، أو العرضي. أما النوع الثانى (المخطط)، فهو فعل (وليس رد فعل) نابع من المنظمة ذاتها، وهى صاحبة القرار فى إجرائه. فهو يُتخذ من واقع أحوال المنظمة ذاتها، وبهدف تحسين أوضاعها لتصبح أكثر فاعلية ومشاركة فى السوق الخارجي. والتغيير التنظيمى المخطط يكون مركزا على تحسين الأوضاع الحالية (أى إجراء تطوير تنظيمى Oraganizational Development)، أو مركزا على القيام بتغييرات جوهرية فى مكونات نسق المنظمة (أى إجراء تحويل تنظيمى Oraganizational Transformation) (Carnall,1995).

ويتم التغيير المُخَطط وفقا لخطة زمنية، وعلى أسس مدروسة، وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية، والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى (علي السلمي، 1988، ص330).

والتغيير المُخَطط بهذا المعنى أشبه ما يكون بمتصل أو تدريج يمثل كل من التطوير التنظيمى والتحويل التنظيمى طرفى هذا المتصل. وبينهما تتراوح الجهود التى تتم فى اقترابها من التطوير التنظيمى أو التحويل التنظيمى (Lawson & Shen, 1998, p. 256)، وذلك طبقا للشكل التالى رقم (1-1).



شكل رقم (1-1)

محورا التغيير التنظيمى المخطط

وعلى ذلك؛ فالتطوير التنظيمى هو شكل من أشكال التغيير التنظيمي، ومدخلا سلوكيا لتيسير التغيير فى قيم العاملين ومعتقداتهم واتجاهاتهم ومدركاتهم وقدراتهم

ومختلف أشكال سلوكياتهم، فرادى وجماعات، وفى ممارساتهم لأدوارهم ومهامهم التنظيمية (أحمد سيد مصطفي، 2005، ص481).

فهو جهد مخطط طويل الأجل للتغيير، يتم خلاله تغيير العاملين كأفراد وجماعات أو فرق عمل، وذلك على مستوى التنظيم ككل، تديره الإدارة العليا وتدعمه بهدف المعالجة السلوكية للعاملين لإعادة تشكيل نسق معتقداتهم وقيمهم ومدركاتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم وتحسين طبيعة علاقاتهم وكفاءة تفاعلاتهم، بما يؤدى لإدارة فاعلة لثقافة المنظمة، وتحسين الصحة والفاعلية التنظيمية. ويستهدف التطوير التنظيمى إحداث هذه التغيرات للتكيف مع المستجدات فى التكنولوجيا، ولمواجهة تحديات جديدة فى بيئة المنظمة الداخلية و/ أو الخارجية ولحسن الاستفادة من فرص ربما تظهر فى هذه البيئة (أحمد سيد مصطفي، 2005، ص482).

بمعنى آخر، فإن التطوير التنظيمى إجراء يهدف إلى تحسين وتطوير ما تقوم به المنظمة بالفعل الآن، أى تحسين الوضع الحالى القائم. وبالتالى فنحن نلجأ اليه حينما نكون بصدد مشكلة محددة (مثل قصور عمليات التواصل، وزيادة نسب غياب العاملين، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين..الخ)، بحيث نسعى لإيجاد حلول لها أو التغلب عليها بصورة مناسبة. ويكون ذلك هو كل هدفنا. وبالتالى تتوقف إجراءات التغيير وفعالياته بمجرد حل المشكل النوعية موضوع الاهتمام.

وكان هذا النوع من التغيير المخطط (التغيير بهدف التطوير التنظيمي) هو القائم فى منظمات العمل خلال فترة الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي. أما ابتداءً من الثمانينيات وحتى الآن، فقد أصبح التحويل التنظيمى هو السائد كجوهر التغير التنظيمى المخطط، وهو الهدف الذى تنشده مختلف المنظمات بصرف النظر عن حجمها أو اتساع نطاقها.

فالتحويل التنظيمى أوسع وأعمق من مجرد حل مشكلات نوعية محددة بهدف زيادة إنتاج المنظمة، أو مجرد تحسين وضعها القائم، بل تسعى من خلاله المنظمة إلى إحداث تغييرات جوهرية فى المنظمة. فالهدف هنا أن نجعل المنظمة مختلفة عما هى عليه الآن، وقادرة دائما على مواجهة ما يطرأ من مستجدات، وأن تتوافق دائما مع احتياجات العملاء، وأن تتمكن من التنافس الشديد فى السوق، وأن تستطيع التعامل البناء مع تقلبات الأسواق العالمية. معنى ذلك أن التحويل التنظيمي هو تغييرات كبرى وجوهرية تتم للتوافق مع تغييرات كبرى تحدث إما بسبب ظروف خارج نطاق حدود المنظمة نفسها (مثل حدوث ثورة أو تغير أساسى فى تكنولوجيا أدوات الإنتاج، وحدوث تغير فى الأسواق المحلية أو العالمية، وصدور

تشريعات جديدة وتغييرات اجتماعية كبرى)، وإما داخل المنظمة (مثل زيادة قوة العمل وتنوعها، أو تغيير نسق المعلومات، أو التواصل داخل المنظمة أو تغيير فى قوانين العمل كالتحول من الاقتصاد المركزى الموجه إلى الاقتصاد الحر أو الخصخصة). لهذا، فإن التحويل التنظيمى يتضمن دائما تغييرات فى كل من الجوانب المالية التجارية والجوانب الثقافية للمنظمة.

وبشكل عام يمكن القول إن التغيير التنظيمى المخطط ليس هدفه مجرد "تكبير" حجم المنظمة أو كم إنتاجها، أو مجرد إحداث إضافة كمية فى أى جانب منها، بل هدفه جعل المنظمة فى وضع معين يجب أن تكون عليه" لكى تظل طرفا وشريكا فاعلا ومؤثرا فى السوق (Carnall,1995).

ثانيا: تعريف إدارة التغيير

هناك ثلاث فئات من التعريفات الأساسية لإدارة التغيير عرضها "نيكولس" (Nickols, 2004; 2012) على النحو التالي:

(1) التعريف الأول لإدارة التغيير

تركز الفئة الأولى من التعريفات على الأسباب والقوى الرئيسية التى استوجبت التغيير، ومن ثم التى تؤثر فى أسلوب تنفيذه وإدارته. فهل التغيير غير مخطط أم أنه مخطط ومنظم؟. وفى حالة التغيير المخطط هل تم كرد فعل مباشر لتغييرات أو ضغوط خارجية أم استجابة استباقية للمنظمة بهدف التطوير ودون ضغوط خارجية مباشرة.

(2) التعريف الثانى لإدارة التغيير

تنظر هذه الفئة من التعريفات لإدارة التغيير على أنها مجال مهنى أو مجال للممارسة الحرفية. فهناك العشرات، إن لم يكن المئات من التخصصات المختلفة، وأنواع المستشارين الذين يعلنون ويدعون أنهم مختصون فى التغيير المخطط أو مستشارون فى عملية إدارة التغيير لعملائهم، وأن مهنتهم هى إدارة التغيير.

والواقع أن بعض هؤلاء المستشارين أو الخبراء فى إدارة التغيير يهدفون إلى مساعدة عملائهم فى إدارة ما يواجهونه من تغييرات متوقعة أو ما يحدث لديهم بالفعل من تغيير، فى حين يهدف البعض الآخر إلى مساعدة العملاء فى إجراء تغيير ما فى منظمتهم. ويرى فريق ثالث من المستشارين فى هذا المجال أن دورهم هو إدارة التغييرات التى يجب أن تحدث فى المنظمات. ومعنى ذلك أن إدارة

التغيير حرفة أو مهنة أو تخصص يقوم به خبراء متخصصون من مختلف زوايـاه (Nickols, 2004).

(3) التعريف الثالث لإدارة التغيير

تركز هذه التعريفات على مضمون المعارف والمهارات اللازم توافرها للفـرد لـكى يـنجح فى إدارته للتغيير؛ بمعنى أنها تنظر لإدارة التغيير على أنها أحد مجالات المعرفة. فإنطلاقا مـن التعريف الثانى لإدارة التغيير (كمجال للممارسة المهنية) يـبرز هـذا التعريـف الثالـث الـذى يركز على المضمون أو موضوع إدارة التغيير، ومن ثم يتضـمن الوسـائل والأسـاليب والأدوات والمهارات وأشكال أخرى من المعرفة تتطلبها أى ممارسة مهنية لإدارة التغيير.

وتستمد المضامين الخاصة بالمعلومات والمعارف اللازمة لإدارة التغيير من علـم الـنفس وعلم الاجتماع وإدارة الأعـمال والاقتصـاد والهندسـة الصـناعية وهندسـة الأنسـاق ودراسـة السلوك التنظيمى والإنسـانى بشـكل عـام. وتـرتبط تلـك المكونـات المختلفـة مـن المعـارف، وتتكامل معا عن طريق عدد من المفاهيم والمباديء التى تُعرف بنظرية الأنساق العامة.

ويصعب أن نصنف مهنة ممارسة إدارة التغيـير التـى تتضـمن تلـك المعـارف المتنوعـة وتحتاج إليها، وهل هى فرع من فروع العلم، أم أنها فن، أم أنها مجموعة مـن الفنيـات، أم أسلوب تكنولوجي. ولكن على أية حال، فإدارة التغيير تقوم عـلى جسـم كبـير مـن المعـارف المتنوعة والمتكاملة، والتى ربما نختار منها مـا يلائـم الممارسـة الفعليـة لموقـف تغيـير معـين (Nickols, 2004).

وبناء على ذلك ننتهى إلى مجموعة من الخصـائص المميـزة لعمليـة التغيـير التنظيمـى وإدارته، وهي:

1- إن التغيير عملية إرادية، ويختلف عن التغيير الـذى يكـون تلقائيـا ويحـدث أحيانـا لا إراديا بفعل متغيرات ذاتية أو خارجية طارئة. وبما أننا نعيش فى عالم متغير، فإننا نكون عرضة للتغيير، ومن ثم يجب أن نبادر بالتغيير الذى يجعلنـا متـوائمين ومتـوافقين مـع التغيرات والظروف العديدة التى نعايشها (أحمد سيد مصطفي، 1994).

2- هنـاك بعـدان أساسـيان للتغيـير يجـب وضـعهما فى الاعتبـار وهـما المضـمون والعملية. فالمنظمات هى أنساق متخصصة، ويمكن تصنيفها تصـنيفات عديـدة بناء على معايير مختلفة. فهنـاك مـنظمات ربحيـة هـدفها الأسـاسى هـو الـربح المادي، ومنظمات أخرى ليس الربح هو هدفها الأساسى. وهناك ما يتبع القطاع

العام، وما يتبع القطاع الخاص، وبعضها يقدم خدمات كالبنوك وشركات التامين ومكاتب السمسرة، وبعضها ينتج آلات ومعدات، وبعضها يواجهه منافسون أقوياء، وبعضها لا ينطبق عليه ذلك، وبعضها يسمح بالملكية المشتركة مع الأجانب، والآخر لا يسمح بذلك، وبعضها ذو تاريخ عريق والآخر حديث المنشأ....وهكذا. وهذا يعنى أنه لا توجد فى الواقع منظمتان متطابقتان أو متماثلتان تماما. هذا التنوع الشديد فى أشكال ومضامين المنظمات المختلفة يشير إلى أن المشكلات التى تنشا فى تلك المنظمات، وبخاصة مشكلات التغيير، لها بعدان مستقلان هما بعد المضمون وبعد العملية.

وكما أشرنا، فإن المضمون يختلف من منظمة لأخرى، وذلك لاختلاف القيم والاتجاهات والمعتقدات والعوامل الثقافية، وهو ما يعنى اختلاف " طبيعة" مشكلات التغيير من منظمة لأخرى. أما عن عملية التغيير وإدارته، فهى تظل ثابتة إلى حد كبير، بصرف النظر عن مضمون ما يحدث فى المنظمة. وهذا التشابه فى "عمليات التغيير بين مختلف المنظمات، هو الذى جعل هنالك علم أو فن أو مزيج بينهما يسمى إدارة التغيير (Nickols, 2008).

3- إن ما نقصده بالتغيير هو التغيير المخطط: أى الإجراءات التنظيمية التى تهدف إلى إحداث تحويل معين فى التنظيم أو أحد عناصره، ثم التخطيط له بعناية وفقا لبرنامج زمني، وعلى أساس تقدير محسوب لمتطلبات التغيير وخطواته وتكلفته من ناحية، والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

وبذلك، فإننا نستبعد التغييرات الانفعالية غير المدروسة أو التطورات الفجائية، وذلك لأنها لا تعبر عن صميم عملية التغيير التنظيمي. فمثل هذه التغييرات غير المنظمة والثورات التنظيمية لا تمثل أكثر من ردود أفعال منعكسة، لا يجب أن تصدر عن الإدارة الواعية التى تستند إلى الأسس العلمية الرصينة فى معالجة ظواهرها. فكل محاولات التغيير الانفعالى غير المخطط يكتب لها الفشل، وينتج عنها آثار سلبية ضارة (علي السلمي، 1988، ص 330).

4- عملية التغيير هى موقف حل مشكلة: التوجه الأمثل لفهم عملية التغيير هو اعتبارها موقف حل مشكلة. وبالتالى، فإن إدارة التغيير وفق هذا التوجه هو الانتقال من موقف معين أو حالة إلى موقف آخر أو حالة مختلفة. أى الانتقال من موقف المشكلة إلى موقف الحل لتلك المشكلة.

ووفقا لهذا التصور، فإن مسألة التشخيص وتحليل الموقف المشكل تعد مسألة جوهرية لنجاح التغيير، حيث يتحدد فى ضوئها وضع الأهداف (الحلول

المقترحة لتلك المشكلة) وكيفية تحقيقها. ويتم تحقيق الأهداف (حل المشكلة) وفق هذا التصور من خلال تخطيط دقيق ومنظم، وجهود مشتركة بين أطراف كثيرة لتنفيذ ذلك التخطيط على أرض الواقع. ويكون الناتج النهائى هو الانتقال من موقف إلى آخر بصورة مخططة ومنظمة. وهذا ما يسمى "نموذج التغيير المخطط".

هذا ويفضل البعض عدم استخدام كلمة " مشكلة" لما تحمله من دلالات وإيحاءات سلبية، ويفضلون بدلا منها كلمة "موقف" أو "ظرف". وبالتالى، فالمشكلة هى موقف أو ظرف أو مناسبة سيئة أو غير مقبولة، نهدف إلى تغييرها (حلها) والانتقال إلى موقف أو ظرف أو مناسبة أخرى مأمولة.

وهناك مفهوم آخر فى هذا التصور، هو مفهوم "إيجاد المشكلة"، ويقصد به البحث عن المواقف التى تتطلب تدخلاً ما، أو تناولاً معينًا لتغييرها (أو حلها). وسواء سمينا تلك المواقف "مشكلات"، أو "ظروف، أو مناسبات غير جيدة"، فهذا أمر غير مهم. الأجدى أن نقوم بعدد من الإجراءات والخطوات العملية، التى تؤدى بنا إلى تغيير ذلك، والوصول إلى أهداف محددة ننشدها؛ أى النجاح فى الانتقال من الموقف "أ" (مشكلة او مناسبة سيئة) إلى الموقف "ب" (الحل أو الموقف بعد التغيير) (Nickols, 2004).

5- الرؤية التنظيمية العامة هى محور التغييرات التى تحدث: ربما يحدث التغيير فى الرؤية العامة للمنظمة، إما بسب عوامل بيئية خارجية قوية، وإما بسبب مشكلات أو أحداث داخلية (داخل المنظمة) قوية وجوهرية. ولأن الرؤية العامة للمنظمة هى بمثابة إطار العمل الحاكم لكل من بناء المنظمة (جماعات العمل والوحدات والأقسام) وعملياتها (أساليب القيادة، وكيفية حل الصراعات وأساليب اتخاذ القرارات...إلخ)، فإن التحويل التنظيمى يعتبر تغييرا فى بناء كبير متكامل، وليس مجرد تعديل بسيط كما هو الحال فى التطوير التنظيمي.

وتتضمن الرؤية العامة للمنظمة أربعة مكونات مترابطة ومتفاعلة هى القيم والمعتقدات الأساسية، والأهداف الثابتة أو طويلة المدى التى تريد المنظمة تحقيقها، والرسالة أو الفلسفة العامة التى تريد المنظمة توصيلها للآخرين، والوصف المفصل الذى يحول تلك الرسالة أو يترجمها فى شكل أداءات ونشاط فعلى يبث فى الرسالة الحياة ويجعلها شيئا مدركا وملموسا.

وقيم ومعتقدات المنظمة هى أساس الرؤية العامة لها، وهى التى يتحدد فى ضوئها الهدف العام للمنظمة. وهذا الهدف العام الثابت أو الدائم أو طويل

المدى هو الذى يعطى للمنظمة مشروعية وجودها واستمرارها، لـذلك فهـى دائمـا فى حالة سعى مستمر لتحقيقه.

ويشير البعض إلى أن الهدف العام والرسالة (المكـونين الثـانى والثالـث للرؤيـة العامـة) متفاعلان دائما، وتغيير إحدهما يؤدى بالضرورة إلى تغيير الآخر. فى حين يرى آخرون أن الرسالة هى ذلك الهدف الرئيسى للمنظمة الذى يمكن إنجازه خـلال فـترة تـتراوح بـين خمس إلى عشرين سنة. أما الوصف الواضح للرسالة (المكون الرابع)، فهو الـذى يقـدم لنا إجرائيا وبقدر من التفصيل كيفيـة تحقيـق الرسـالة. هـذا ويحـدد المكونـان الثـانى والثالـث (هـدف المنظمـة، ورسـالتها) كيفيـة اتخـاذ القـرارات فيهـا، ويعتمـد علـيهما العاملون فى تفسير وإدراك كل ما يحدث فى المنظمة مـن تغيـيرات (Nickols, 2004; 2010).

6- إن التغيير التنظيمى مسالة حتمية: إن التغيير التنظيمى أمر حتمى وضروري، كما أنـه عملية مستمر ومتجددة. وهو بذلك يتوافق مـع طبيعـة الأمـور والأشـياء. فالحيـاة فى طبيعتها متجددة ومتطورة. ومن ثم، فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير واسـتيعاب مترتباته، باعتباره أحـد مظـاهر الحيـاة والتطـور. وهـو بـذلك قاعـدة طبيعيـة ولـيس استثناءً. وعلى ذلك يتعين على الإدارة ألا تحاول تجاهل دواعى التغيير أو تنحيه جانباً، بل على العكس من ذلك لا بد لها من توقع التغيـير والتخطـيط لـه بالصـورة المناسـبة التى تحقق الرؤية المنشودة (على السلمي، 1988، ص330).

وهناك مجموعة من المبادئ التى تلقى الضوء على حتمية التغيـير التنظيمـى حـددها علي السلمي (1988) على النحو التالي:

أ - أن هناك علاقة وثيقة تربط التنظيم الإدارى بالمجتمع الذى يوجد فيه. ومن ثـم، فـإن كل تغيير وتطور فى ظروف المجتمع وأوضاعه لا بد وأن يكون لها انعكاس على ظروف عمل التنظيم وأوضاعه؛ مما يتطلب ضرورة إجراء المـنظمات لتغيـيرات داخليـة حتـى يمكنها التوافق مع ما يحدث خارجيا.

ب- أن المنظمة التى تعتمد فى جانب من عملياتها عـلى المـوارد والامكانـات التـى تحصـل عليها من منظمات أخرى فى المجتمـع، سـوف تضـطر إلى تعـديل أوضـاعها التنظيميـة وأساليبها الإدارية بما يهيء لها سبل التعامل مع تلك المنظمات الأخرى وفقا لشروطهـا فى الغالب. وهنا يكون التغيير مفروضا على المنظمة من الخارج كما هو الأمر بالنسـبة للحالة السابقة.

جـ- نظراً لأن المنظمة تعتمد فى تقديم خدماتها وتوزيع منتجاتها على قبول أعضاء آخرين فى المجتمع، فإنها ربما تضطر إلى مسايرة هؤلاء الأعضاء فيما يرغبون، وتتجه إلى إحداث تغييرات فى أوضاعها وأساليب عملها لتتوافق مع تلك الرغبات. ومن أمثلة ذلك ما تقوم به بعض أجهزة شرطة المرور من إجراء تغييرات فى نظم وأساليب تحصيل الغرامات عن مخالفات السائقين لتعليمات المرور بحسب درجة الثقافة والوعى والالتزام القومى لدى المواطنين (ص332).

7- رغم التمييز بين مفهومى التحويل التنظيمى والتطوير التنظيمى على أساس مدى التغيير الذى يحدث، أو ما نطلق عليه التغييرات واسعة النطاق فى مقابل ضيقة النطاق، فإن أغلب الباحثين يميلون إلى استخدام مفهوم التغيير التنظيمى بمعناه العام للإشارة إلى ما يحدث فى الحالتين، وذلك على أساس أن التغييرات العالمية الحالية تقتضى فى أغلب الأحيان تغييرات واسعة النطاق بدرجات متفاوتة.

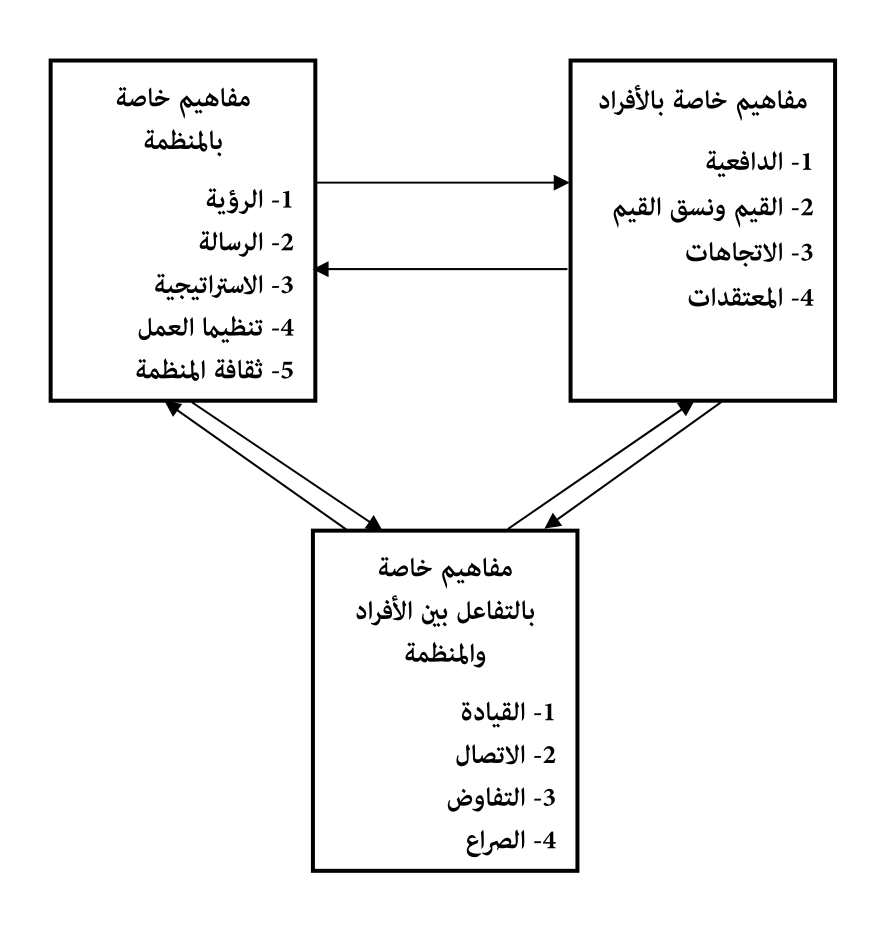
8- إن الملامح الرئيسية للتغيير التنظيمى المخطط يمكن حصرها فى فئتين رئيسيتين: دراسة وتناول وتغيير الجانب التجارى والمالى للمنظمة ليصبح أكثر تلاؤما مع السياق الاقتصادى والسياسى الذى توجد فيه، ودراسة وتناول وتغيير الأفراد بحيث يصبحون مجموعات عمل قادرة على إدارة نفسها بنفسها. وهذا التغيير- من حيث حجمه أو شدته- يمكن أن يحدث عبر ثلاثة مستويات: مستوى الفرد الواحد، أو التعامل مع العاملين كأفراد (تغيير طفيف) أو على مستوى الجماعة (متوسط)، أو على مستوى المنظمة ككل (تغيير واسع النطاق). ويمكننا التدخل بالتغيير فى مستوى واحد فقط، أو الربط بين أكثر من مستوى معا. وفى كل الحالات، فإن التغيير التنظيمى الفعال والمناسب هو الذى يستهدف تغيير سلوك العاملين فى المنظمة، أى الذى يركز أساسا على العنصر البشرى بشكل أساسي.

ثالثا: أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة التغيير

بعد أن تعرفنا على الخصائص النظرية والملامح الإجرائية المميزة لمفهومى التغيير وإدارته، يتعين أن نعرض لبعض المفاهيم والمصطلحات وثيقة الصلة بهذين المفهومين، وذلك حتى يتمكن القارىء من الاحاطة بكافة المعلومات النظرية المرتبطة بإدارة التغيير. فنظرا لأن العلاقات الإنسانية السائدة فى المنظمة

والتفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، وأساليب الاتصال التى تحكم علاقاتهم فيما بينهم وبين بعضهم البعض من ناحية، وبينهم وبين الإدارة العليا من ناحية أخرى على علاقة وثيقة بعمليات إدارة التغيير، كان لابد من التعرف على المفاهيم الأساسية الخاصة بتلك العلاقات، وما يمكن أن تؤثر به فى إدارة التغيير، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

وقد أمكن تصنيف هذه المفاهيم فى ثلاث فئات يبينها الشكل التالى رقم (2-1) وهى المفاهيم الخاصة بالأفراد، والمفاهيم الخاصة بالمنظمة، والمفاهيم الخاصة بالتفاعل بين الأفراد والمنظمة.



شكل رقم (2-1)

المفاهيم المرتبطة بإدارة التغيير التنظيمي

(1) المفاهيم الخاصة بالأفراد

تتمثل المفاهيم الخاصة بالأفراد فى أربعة مفاهيم أساسية هى على النحو التالي:

أ - الدافعية وإدارة التغيير

تعرف الدافعية بأنها استعداد الفرد لبذل أقصى جهد لديه من أجل تحقيق هدف معين، أو هى "حالة استثارة وتوتر داخلى تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين" (عبد اللطيف محمد خليفة ومعتز سيد عبد الله ، 1995، ص ص18-19).

وبناء على هذين التعريفين وغيرهما هناك مجموعة من الخصائص المميزة للسلوك المدفوع وهي:

1- تعبئة الطاقة أو التنشيط الدافعي: وتعنى حالة الاستعداد لإصدار السلوك وما يرتبط به من يقظة وتوتر عام. وتستمر هذه الطاقة معبأة إلى أن يشبع الفرد حاجاته أو يحقق أهدافه.
2- تنظيم السلوك وتوجيهه إلى هدف محدد: بعد وصول الفرد إلى حالة تعبئة الطاقة أو التنشيط الواقعي، نجده يتجه بسلوكه إلى هدفه المحدد الذى يشبع حاجاته.
3- تتناسب قوة الدافع المستثار مع مقدار الطاقة الناتجة عنه: فكلما كان الدافع المستثار قويا، ازداد التوتر المرتبط به فى اتجاه السعى إلى تحقيق الهدف.
4- يتفاوت الأفراد فى مستويات الدافعية الخاصة بكل منهم فى سعيه إلى تحقيق أهدافه (عبداللطيف محمد خليفة ومعتز سيد عبدالله ، 1995، ص ص23-24).

وبناء على ذلك تشير الدافعية إلى معنيين مختلفين، لكنهما مرتبطان بالنسبة لكل من الفرد والمدير. فبالنسبة للفرد، يمثل الدافع حالة داخلية أو مثير داخلى يدفعه إلى أن يسلك فى اتجاه تحقيق الأهداف، سواء كانت أهدافه أو أهداف المنظمة، والتى يفترض أن تكون متناغمة ومتسقة. وكلما زادت دافعية الفرد زاد تكريسه لجهده ومثابرته فى بذل هذا الجهد من أجل الوصول إلى الهدف. وبالنسبة للمدير تمثل الدافعية عملية حفز للعاملين على السعى لبلوغ الأهداف من خلال الأداء المستمر والكفء. وذلك بالإفصاح للفرد والجماعة عن الحوافز المرغوبة للأداء لأرضاء الحاجات غير المشبعة (أحمد سيد مصطفي، 2005، ص145).

ويتبين الارتباط بين دافعية العاملين أو حوافز العمل والتغيير التنظيمى إذا وضعنا فى الاعتبار حقيقة أن قدرا كبيرا من الإشباع الذى يحصل عليه الفرد لحاجاته ورغباته يستمده من طبيعة العمل الذى يقوم به، وظروف أدائه لهذا العمل.

وبالتالى، فإن أى تغيير يلحق بذلك العمل وظروفه يعتبره الفرد تهديدا خطيرا لمدى ما يحققه من إشباع فعلى لحاجاته ورغباته، وذلك إذا فشلت الإدارة فى توصيل أهدافها من التغيير وتفسير أبعاده السليمة للأفراد. وعلى العكس من ذلك، إذا نجحت الإدارة فى إبراز الفوائد والمكاسب التى يمكن أن يحققها الفرد لنفسه من وراء التغيير، فإن هذه المعلومات بذاتها من أهم الحوافز الدافعة إلى العمل من أجل إنجاح التغيير.

وتتأكد هذه العلاقة بين الحوافز واحتمالات التغيير التنظيمى إذا ما رُوعيت بعض الحوافز المهمة للسلوك الانسانى مثل فرص الترقية وعلاقات العمل والإشراف، وطبيعة العمل، والسلطة، وحرية التصرف فى العمل والأجور. وحيث إن كل تلك الأمور معرضة لأن تزيد أو تنقص كنتيجة للتغيير، فيصبح بإمكان الإدارة حفز العاملين على قبول التغيير والعمل من أجل إنجاحه إذا أقنعتهم بذلك، وأوضحت لهم ما يمثله التغيير المأمول من فرصة تحقق لهم إشباع المزيد من الحاجات والرغبات التى يعلقون عليها آمالا خاصة (علي السلمي، 1988، ص ص 345-346).

ونظرا لأهمية دافعية العاملين فى علاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، وأنها إحدى الآليات الأساسية فى برامج إدارة التغيير، تم تخصيص فصل مستقل نتناول فيه دور القادة والمديرين فى تنمية دافعية العاملين والوصول إلى المستوى الأمثل منا، والذى يستطيع العاملون فى ظله من حُسن أدائهم لعملهم، ومواكبة خطوات التغيير التى تتم فى منظمتهم.

ب- القيم ونسق القيم وإدارة التغيير

تعرف القيمة بأنها "معتقد يتعلق بما هو جدير بالرغبة. وهذا المعتقد يفرض على صاحبه مجموعة من الاتجاهات التى تعبر عن هذه القيمة". أو هى معتقد فردى من نوع خاص جدا يختص بشكل من أشكال السلوك أو بهدف من أهداف الحياة. فلكى تقول إن الشخص لديه قيمة معينة يعنى أن لديه معتقدا ثابتا نسبيا يمثل تفضيلا اجتماعيا أو شخصيا لشكل من أشكال السلوك أو هدفاً من أهداف الحياة. وبمجرد أن يتمثل الشخص القيمة تصبح- بصورة شعورية أو غير شعورية- معيارا لتوجيه السلوك، ولارتقاء الاتجاهات واستمرارها نحو الموضوعات والمواقف المرتبطة بها، ولتبرير سلوك الشخص وسلوك الآخرين واتجاهاتهم، وللحكم الاخلاقى على الذات وعلى الآخرين، ومقارنة الذات بالآخرين. وأخيرا،

فإن القيمة تمثل معيارا يستخدم فى التأثير فى قيم واتجاهات وسلوك الآخرين (معتز سيد عبد الله ، 1990).

أما نسق القيم، فعبارة عن مجموعة مترابطة من القيم التى يقبلها الشخص ويتنظم من خلالها سلوكه، سواء بصورة صريحة، أو دون وعى منه بذلك. ويقوم نسق القيم على أساس افتراض أن القيم تنتظم فى شكل أبنية رئيسية Hierarchial Structures وأبنية متدرجة فعلية. وبصورة إجرائية، يقوم مفهوم نسق القيم على أساس افتراض ترتيب القيم التى يتبناها الأشخاص عبر متصل الأهمية- عدم الأهمية، والقيم الأكثر أهمية هى التى تحتل قمة هذا النسق، بينما تأتى القيم الأقل أهمية فى مرتبة متأخرة.

ويرى "روكيش" أن هناك نسقين أساسيين للقيم هما نسق الوسيلة Instrumental ونسق القيم الغائية Terminal، يتم ترتيب كل منهما بصورة مستقلة. والمقصود بالقيم الوسيلية هو الطرق المؤدية إلى الغايات الأساسية، أما القيم الغائية فتمثل هذه الغايات الأساسية نفسها. وهذان النسقان يرتبطان ببعضهما البعض ارتباطا وظيفيا ومعرفيا، وأن كلا هذين النسقين يرتبط بالعديد من الاتجاهات نحو موضوعات ومواقف نوعية (معتز سيد عبد الله ، 1990).

والارتباط وثيق بين النسق القيمى للعاملين وإدارة التغيير، فالأداء الإدارى بوجه عام يتأثر بقيم المديرين فى مستوى الإدارة العليا، فهناك قيم شخصية مثل النزاهة، والإخلاص، والشرف، والعمل الجاد، والإبداع، وحب الخير العام. وهناك قيم تنظيمية إيجابية مثل القيم الاقتصادية وقيمة التفويض مثلا. ويُفتَرَضْ أن تتوافر هذه القيم فى الفريق المثالى للإدارة العليا. وتؤثر القيم فى طبيعة ودرجة إسهام المدير ضمن فريق الإدارة عموماً، وفرق إدارة التغيير التنظيمى على وجه الخصوص من حيث إنها:

أ - تدفعه لتفضيل سلوكيات وعوائد معينة على أخرى.

ب- تؤثر فى أسلوب بحثه عن البيانات وفى تصنيفها وتفسيرها.

ج- تؤثر على استقباله وإدراكه للمعلومات والسلوكيات كأساس للسلوك. وتسهم القيم بهذا الشكل فى تشكيل ثقافة المنظمة. (أحمد سيد مصطفى، 2005، ص124)

ومن منطلق هذه العلاقة بين قيم المديرين والأداء الإدارى عموما، تبرز أهمية القيم لإدارة التغيير الناجح. فكلما كانت القيم التى تعتلى النسق القيمى للمديرين، وكذلك العاملين، أقرب للإيجابية، كان ذلك من الميسرات لاتمام عملية التغيير التنظيمى، وفى نفس الوقت من عوامل التخلص من المقاومة والرفض لذلك التغيير.

ج- الاتجاهات وإدارة التغيير

يعرف الاتجاه بأنه توجه ثابت أو تنظيم مستقر للعمليات المعرفية والانفعالية والسلوكية. أو هو مفهوم يعبر عن نسق أو تنظيم لمشاعر الشخص ومعارفه وسلوكه. أى استعداده، للقيام بأعمال معينة، ويتمثل فى درجات من القبول والرفض لموضوعات الاتجاه (عبد الحليم محمود السيد، 1979، ص195).

وهناك مجموعة من الخصائص التى تميز مفهوم الاتجاه عن غيره من المتغيرات النفسية الأخرى والتى تحدد معالمه بدقة وأهمها ما يلي:

1- أنه مكتسب وليس فطريا، أى يكتسبه الفرد خلال تاريخ حياته وما يمر به من خبرات. وهو يختلف عن العادة فى وعى الفرد به، وفى إمكان التعبير عنه بطريقة لفظية، دون ضرورة أن يترجم هذا التعبير اللفظى إلى سلوك عملى فوري.

2- ليس عابرا، ولا يتغير بسرعة أو تبعا لظروف التنبيه الخارجي، بل يستقر ويستمر فترة من الزمن بعد أن يتكون.

3- يمثل الاتجاه علاقة مستقرة بين الذات وموضوعات محددة للاتجاه، وليس هناك اتجاه يتكون من فراغ، لأنه يتم تعلم الاتجاه وتكوينه إزاء موضوعات متجسدة فى أشخاص أو أشياء أو نظم معينة.

4- يتضمن تكوين الاتجاه تحديد فئات لموضوعات الاتجاه ربما تتسع دائرتها أو تضيق، وقد تتمثل فى عدد ضئيل من الأشخاص أو الأشياء، وربما تمتد لتشتمل على عدد كبير من الموضوعات. ولا تؤثر سعة أو ضيق موضوعات الاتجاه فى اتسامه بالخصائص الأساسية للاتجاه.

5- المبادئ التى تحكم تكوين اتجاه الفرد نحو موضوعات فردية أو شخصية هى نفسها التى تحكم تكوين اتجاهاته نحو موضوعات اجتماعية أو موضوعات عامة.

6- موضوعات الاتجاه ليست لها قيمة فى ذاتها، وإنما تتحدد قيمتها فيما يضفيه عليها الفرد من خصائص الاتصاف بدرجات من الإيجاب أو السلب، والموافقة أو المعارضة. وهو ما يطلق عليه وجهة الاتجاه Valence. لكننا عند دراسة الاتجاه لا نهتم بمجرد الوجهة تأييدا أو معارضة، ولكن نهتم كذلك بدرجة أو شدة التأييد أو المعارضة.

7- الاتساق بين مكونات الاتجاه، أى الوفاق وعدم التناقض فى الوجهة بين عناصر الاتجاه. إذ توجد بعض الدلالات على وجود ميل عام نحو الاتساق فى الوجهة

(الموافقة أو المعارضة) بين مكونات الاتجاه الثلاثة (المعرفة والوجدان والسلوك) (عبد الحليم محمود السيد، 1979، ص ص203-204).

وفى ضوء هذه الخصائص، تعد الاتجاهات أحد المحددات المهمة للسلوك عمومًا، وللتغيير التنظيمي على وجه الخصوص. لذلك خُصص الفصل السابع لتناول الاتجاه نحو التغيير التنظيمى وسبل تعديلها وتغييرها، وبيان أن تغيير الاتجاهات إحدى الآليات المهمة فى برامج إدارة التغيير، لأن اتجاهات العاملين متغير أساسي فى مدى قناعتهم بالتغيير التنظيمى، واستعداداهم للتجاوب مع مقتضياته ومتطلباته.

د- المعتقدات وإدارة التغيير

قدم الباحثون تعريفات متعددة لمفهوم المعتقد، حيث عرفه فيشباين وآزن Fishbien & Ajzen بأنه المعلومات والمعارف التى توجد لدى الشخص عن موضوع الاتجاه، بمعنى أن المعتقد يربط بين موضوع ما وخاصية معينة تميز هذا الموضوع. كما عرفه كريش وكريتشفيلد Krech & Crutchfield بأنه تنظيم يتسم بالثبات النسبى لمدركات الفرد ومعارفه نحو جانب معين من عالمه الخاص. ويتسع مفهوم المعتقد أحيانًا ليشمل كلاً من الرأى والمعرفة والإيمان (معتز سيد عبدالله ، 1997).

ويختلف المعتقد عن مفهوم الرأي، حيث يمثل المعتقد مجموعة آراء حول أحد الموضوعات (Rokeach, 1968, p.113)، كما يختلف المعتقد عن مفهوم الاتجاه Attitude فى ضوء وجهتين من النظر، ترى الأولى أن المعتقدات تمثل المكون المعرفى للاتجاه، وذلك وفقًا لتصور أن الاتجاه ذو ثلاثة مكونات: معرفية ووجدانية وسلوكية.

أما وجهة النظر الثانية، فترى أن الاتجاه يقصد به تحديدًا المشاعر الوجدانية حول موضوع معين. ومن ثم، فهناك فصل بين الاتجاهات والمعتقدات فى التناول النظرى والمعالجة التجريبية. كذلك يختلف المعتقد عن مفهوم المعرفة Knowledge، فعلى الرغم من أنه يُشار أحيانًا إلى المعتقد على أنه معرفة، فإن المعتقد ربما يوجد فى غياب هذه المعرفة، كما يعتقد الفرد فى أشياء لم تتوفر لديه بعد المعرفة الكافية عنها (Harre & Lamb, 1984).

ومن مزايا هذا التصور لمفهوم المعتقد ما يلي:

أ - أنه يضع مفهوم المعتقد ضمن منظومة تتدرج فى تعقدها وتشابكها بدءًا بالرأى وانتهاءً بالاتجاه.

ب- كما أنه لا يفقدنا الاهتمام بطابع اليقين الذاتى الذى يضفيه الأفراد على كل من آرائهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم (عبدالحليم محمود السيد، 1979، ص ص 194- 195).

ويرى "روكيتش" أن المعتقدات تنتظم عمومًا حول عدد من الأبعاد، ربما يكون أكثرها أهمية الأبعاد الآتية:

1- البسيطة – فى مقابل – المركبة أو المعقدة.

2- المركزية أو السائدة فى الشعور – فى مقابل – الهامشية أو الضمنية.

3- المؤكدة – فى مقابل – غير المؤكدة.

4- المنطقية التى تقوم على أساس دلائل وحجج معقولة – فى مقابل – غير المنطقية، التى تقوم على أساس حجج غير معقولة.

5- الدقيقة – فى مقابل – الخاطئة.

6- الراسخة – فى مقابل – سهلة التغيير (Rokeach, 1968).

وقد صنف "ريم وماسترز" Rimm & Masters المعتقدات فى فئتين هما المعتقدات العقلانية Rational والمعتقدات غير العقلانية Irrational. وتعتبر المعتقدات العقلانية قابلة للتحقق منها واقعيًا، حيث يستطيع الفرد أن يقدم الحجج والبراهين على ما لديه من معتقدات. ولهذا النوع من المعتقدات أهميته فى تحديد أحكام الفرد حول الموضوعات التى تدور حولها هذه المعتقدات. أما المعتقدات غير العقلانية، فلا يستطيع الفرد التحقق منها، لأن معلوماته عنها مشوهة وغير صحيحة، ومن ثم فهى عديمة القيمة لأنه لا يستطيع أن يصدر حكمًا بشأنها (انظر: عبداللطيف محمد خليفة، 1997).

كما ميز روكيتش بين ثلاثة أنواع من المعتقدات، الأول منها هو المعتقدات الوصفية، أى تلك التى توصف بالصحة والزيف (كالاعتقاد بأن الشمس تشرق من جهة الشرق). والثانى هو المعتقدات التقويمية Evaluative، أى التى يوصف على أساسها موضوع الاعتقاد بالحسن أو القبح (كالاعتقاد بأن طعامًا معينا لذيذ). أما النوع الثالث، فهو المعتقدات الآمرة أو الناهية Prescriptive، حيث يحكم بمقتضاها على بعض الوسائل أو الغايات بجدارة الرغبة فيها، أو عدم الجدارة (كالاعتقاد بأنه من المرغوب فيه أن يطيع الأطفال آباءهم (Rokeach, 1968, p.113).

ونخلص مما سبق إلى تعريف مفهوم المعتقدات، على أنها" مجموعة المعارف والتصورات والمدركات والمعلومات التى توجد لدى الفرد حول موضوع معين، سواء كان هذا الموضوع أشخاصًا أم أشياءً (واقعية أو غير واقعية) أم مواقف". أما

نسق المعتقدات، فهو مجموعة من المعتقدات الفردية التى كونها الفرد حول موضوع معين (أشخاص أو أشياء أو مواقف) فى ضوء ما مرّ به من خبرات حول هذا الموضوع، وينتظم من خلالها سلوكه سواء بطريقة صريحة، أو دون وعى منه بذلك (معتز سيد عبد اللـه وعبداللطيف محمد خليفة، 1996 "أ"؛ 1996 "ب").

وسواء تعاملنا مع المعتقدات على أنها مكون للاتجاهات فى ضوء منحى المكونات الثلاثة، أو أنها مستقلة عن الاتجاهات، على أساس أن الأخيرة تُعنى بالجانب الوجدانى أو الانفعالى، فإن لها دورًا مهمًا وجوهريًا فى برامج إدارة التغيير التنظيمى، ومن ثم، تكون هناك ضرورة لتغيير المعتقدات السلبية حول جدوى التغيير جنبا إلى جنب مع تغيير الاتجاهات التى تعد أحد معوقات إدارة التغيير التنظيمى.

(2) المفاهيم الخاصة بالمنظمة

تتحدد أهم المفاهيم الخاصة بالمنظمة على النحو التالي:

أ - الاستراتيجية

يعرف سيد الهوارى (2005) الاستراتيجية بأنها المسار الرئيسى الذى تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة فى السوق ونقاط القوة والضعف الذاتية، وفى ضوء الرؤية والرسالة. وأفضل طريقة لتوضيح طبيعة الاستراتيجية هى أن نتصور أن هناك مجموعة من القررات الأساسية التى تتخذها المنظمة لتكون إطارًا مرجعيًا للقرارات الأخرى. وهذه القرارات تشمل ستة جوانب أساسية هى كما يلى:

1- مزيج العملاء Customer Mix
   - أ - من هم مجموعات العملاء الذين نسعى للوصول إليهم؟
   - ب- ما احتياجاتهم ورغباتهم؟
   - ج- ما معايير التصنيف الملائمة لهم؟
   - د- ما عدد كل مجموعة منهم؟
   - هـ- ما الأهمية النسبية لعددهم؟

2- مزيج المنتجات أو الخدمات Product Mix
   - أ - ما المنتجات أو الخدمات المحددة التى يجب أن نقدمها لعملائنا؟
   - ب- ما المنتجات أو الخدمات التى سنركز عليها بشكل خاص جدًا؟

جـ- ما مستوى كل منتج أو خدمة؟ وما العلاقة بين جودة الخدمة وتكلفتها وسعر بيعها؟

د- ما الصفات المميزة الأساسية لكل منتج أو خدمة ؟

هـ- ما الوقت الذى يجب أن نقدم فيه المنتجات أو خدمات جديدة ؟

3- حصة المنظمة فى السوق Market Share

أ - ما حصة المنظمة والمنظمات المنافسة فى السوق؟

ب- ما مستوى النمو المطلوب فى حصة المنظمة فى السوق فى مراحل النمو المختلفة ؟

4- الانتشار الجغرافى

أ - ما المناطق الجغرافية الواجب الانتشار فيها ؟ ما أولوياتها؟

ب- ما درجة التغلغل داخل منطقة جغرافية ؟

جـ- ما مزيج العملاء داخل كل منطقة ؟ ومزيج المنتجات ومزيج الخدمات؟ وحصة المنظمة فى سوق كل منطقة؟

5- التميز التنافسى Competitive Edge

أ - كيف يمكن تمييز خدمات المنظمة عن الخدمات التى تقدمها المنظمات المنافسة ؟ وما ردود فعل المنظمات المنافسة ؟ وما تكلفة هذا التميز؟

ب- ما التميز الموجود والمتوقع لخدمات المنظمات المنافسة وما ردود فعل المنظمة إزاء هذا التميز ؟

6- معايير الأداء

أ - ما الأهداف الأساسية الواجب تحقيقها : الربحية أم رقم الأعمال ؟

ب- ما معدل العائد على الاستثمار الواجب تحقيقه؟ وفى أى وقت؟

جـ- ما هامش الربح الإجمالى للخدمات ؟

د- ما الخدمات الواجب تأديتها بدون ربح وإلى أى مدى ؟

هـ- ما أهداف التوسع التى نبغيها فى إجمالى الأصول وفى الخصوم؟

و- ما أهداف التوسع التى نبغيها فى كل بند من بنود الأصول وبنود الخصوم؟ وما الأهمية النسبية لكل منها ؟

ز- ما الحد الأدنى من معدل العائد على الاستثمار الواجب تحقيقه لعدم التعرض لمشاكل السيولة أو التدهور المالى؟ (سيد الهوارى، 2005"ب"، ص ص 119-121).

(ب) الرسالة Mission

المقصود بالرسالة الهدف الذى من أجله أنشأت المنظمة، وتهتم بالإجابة عن مجموعة من التساؤلات الأساسية هي: لماذا وجدت المنظمة؟ وما طبيعة عملها؟ وما القيم التى تحكم عمل المنظمة؟. فالرسالة هى بيان مكتوب يوضح اتجاه المنظمة فيه إجابات عن مجموعة من التساؤلات:

1- الهدف من إنشاء المنظمة: هل الهدف هو تحقيق أقصى ربح للملاك أم تحقيق ربح معقول؟ أو تقديم قيمة مضافة للعملاء والمجتمع؟ وما الأهم؟ وما الأقل أهمية أو التابع؟

2- القيم والأخلاقيات التى تلتزم بها المنظمة: أى المسئولية الأخلاقية وقيم الإنجاز والنظرة إلى الموارد البشرية...الخ.

3- الاستراتيجية أو المسارات الرئيسية: مثل التركيز على الخدمة والتميز التنافسي.

4- السلوك المتوقع من أعضاء المنظمة: مثل التركيز على الأجل الطويل أو الأجل القصير، والمعايير السلوكية عما هو صواب أم خطأ...الخ (سيد الهواري، 2005 "ب"، ص 93).

ويوضح الاستبيان التالى رقم (1-1) المعايير التى يمكن فى ضوئها الحكم على كفاءة رسالة المنظمة.

معايير الحكم على كفاءة رسالة المنظمة *

التعليمات :

نقدم لك فيما يلى بعض العبارات التى تُعبر عن كفاءة رسالة المنظمة، والمطلوب منك أن تضع علامة (√) أمام بند الإجابة الذى يتفق مع وجهة نظرك أو تقييمك لرسالة المنظمة كما تدركها أو تعيها فى الواقع الفعلى، مع ملاحظة أن الدرجة (5) تعنى أن مضمون العبارة ينطبق تماما مع وجهة نظرك، وأن الدرجة (1) تعنى أنها لا تنطبق.

م	العبـــــــــارة	بدائل الإجابة				
		تنطبق تماما (5)	تنطبق (4)	تنطبق بدرجة متوسطة (3)	تنطبق بدرجة ضئيلة (2)	لا تنطبق (1)
	هدف المنظمة:					
1	يذكر بيان الرسالة هدفا موجها (ملهما) بعيدا عن أنانية العاملين والعملاء.					
2	يشرح البيان مسئولية المنظمة نحو أصحاب المصالح فيها.					
	الاستراتيجية:					
3	يحدد بيان الرسالة مجال عمل المنظمة ويشرح سبب جاذبيته.					
4	يشرح بيان الرسالة الموقف التنافسى أو الميزة التنافسية.					
	القيم:					
5	يحدد بيان الرسالة القيم التى تربط بين هدف المنظمة وقناعات العاملين.					
6	تقوى القيم والقناعات الواردة فى بيان الرسالة استراتيجية المنظمة.					

* نقلا بتصرف عن سيد الهوارى (2005، ص 94 "ب").

م	العبـــــــــارة	بدائل الإجابة				
		تنطبق تماما (5)	تنطبق (4)	تنطبق بدرجة متوسطة (3)	تنطبق بدرجة ضئيلة (2)	لا تنطبق (1)
	المعايير السلوكية:					
7	يشرح بيان الرسالة المعايير السلوكية المهمة التى تدعم القيم والاستراتيجية.					
8	يوضح بيان الرسالة المعايير السلوكية التى تجعل من السهل على العاملين الحكم على ما إذا كان سلوكهم سليما أم لا.					
	شخصية المنظمة:					
9	يوضح بيان الرسالة تصورا للمنظمة يجسد القيم والقناعات.					
10	بيان الرسالة سهل القراءة والتذكر.					

التصحيح وحساب الدرجات

تتراوح الدرجة التى يحصل عليها الفرد ما بين 50 درجة (أعلى درجة)، و10 درجات (أقل درجة). وبالتالى، فإن الدرجة التى تَقل عن 30 تعنى أن رسالة المنظمة غير واضحة للعاملين أو يشوبها غموض، أو أنها لا تُقبل بالشكل المأمول، سواء للعاملين فى المنظمة أو المتعاملين معها من الخارج.

ج- الرؤية: Vision

الرؤية عبارة عن تصور مثالى لما يمكن أن تصير إليه واقع المنظمة فى المستقبل إذا استغلت كل إمكانياتها وقدراتها ومواردها على الصعيدين المادى والبشري. وهى تصور يجب أن يدركه الجميع بشكل حدسى ويفخرون به، ويعملون على تحقيقه. فالرؤية تصف النتائج المثلى والأهداف المرغوبة التى تأمل المنظمة فى تحقيقها والوصول إليها. وعلى ذلك، فإن الرؤية أكبر مؤثر فى مستقبل المنظمة.

وهى على عكس أساليب الإدارة التقليدية التى تعتمد على الحاضر، هى أسلوب إدارى يركز على النتائج التى تطمح إليها الإدارة، ولا يُعنى بالطرق الإجرائية التى تحقق هذا الطموح (ديوان الخدمة المدنية، 1995 "أ"، ص9).

والرؤية بهذا المعنى ليست خطة عمل، فربما يكون لديك رؤية لما تريد تحقيقه، ولكنك لا تعرف كيف تصل إليه. وفى حالة معرفتك بالخطة التى توصلك إلى هدفك، لا يكون لديك رؤية بل خطة عمل. إن خطة العمل كخارطة الطريق تدلك على أقصر طريق بين مكانين. أما الرؤية، فعبارة عن صورة خيالية ممتعة للمكان الذى ننشد الوصول إليه. وعلى ذلك، فالرؤية تصور المنظمة كما تريدها أن تكون بعد خمس أو عشر سنوات، من حيث سمعتها ومكانتها وقيمها، وتقبل المواطنين وانتمائهم لها، ومن حيث سلامة إنتاجها وخدماتها وأسواقها. فهى تركز على تميز المنظمة ومواطن قوتها. وهى مرنة يمكنها أن تتكيف مع تغير الأفكار والظروف والتكنولوجيا. وهى مثالية رفيعة ومثيرة لأنها تلهم العاملين فى المنظمة وتدفعهم فى سبيل تحقيقها بالصورة المأمولة.

ويوضح الجدول التالى رقم (1-1) بعض الخصائص الأساسية للرؤية والتى تميزها عن الخطة الاستراتيجية:

جدول رقم (1-1)

مقارنة بين الخطة الاستراتيجية والرؤية

م	الخطة الاستراتيجية	الرؤية
1	تقوم على أساس مخاطبة العقل	تقوم على أساس الوجدان والعاطفة
2	منطقية	حدسية
3	منظور طولي	منظور شامل
4	استجابة لاتجاهات السوق أو الزملاء	الرغبة فى الإبداع والتميز والتفرد
5	التركيز على المسار	التركيز على النتيجة المثالية
6	وضوح خطة العمل وطرق التنفيذ	عدم وضوح طرق التنفيذ
7	العمل نحو المستقبل والتطلع للأمام	العمل من المستقبل والرجوع به
8	سرية	علنية
9	لغة بيروقراطية بلا روح	لغة عاطفية رقيقة
10	تنفر العاملين	تشد وتجذبهم العاملين

وهناك أسباب عديدة تحتم على كل منظمة أن يكون لها رؤية مميزة. وأهم هذه الأسباب ما يلي:

1- الرؤية تلهم وتحفز

الرؤية تخاطب الخيال وتخلق شعورا لدى العاملين بالامتلاك والالتزام، وتحفزهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. فمعظم العاملين يودون أن يلتزموا بعمل شيء يؤمنون به، ويشعرون بالاعتزاز لتركيز جهودهم ووقتهم فى سبيل تحقيق هدف يستحق العمل من أجله، وذلك لأن الرؤية تهدف أولا إلى الوصول إلى الدوافع الذاتية لدى العاملين، ولأنها تفتح وتستثير طاقاتهم، وتدفعهم لاستغلال مواهبهم ومبادراتهم، وتُحوِّل المهمات الإدارية القديمة إلى عمل قيم.

2- الرؤية تشجع على النجاح وتحدد المسار

الرؤية ربما تؤدى وظيفة جهاز حفظ الاتزان، وتحدد مسار المنظمة، وتعقد آمال العاملين على النجاح، وتخفض حدة الشعور بالإخفاق والفشل لديهم. والمنظمة صاحبة الرؤية الصائبة تدرك مستقبلها المثالى الذى تسعى له، وتعيد تنظيم نفسها، وتنتهز الفرص الملائمة لتحقيق هذا المستقبل. ومثل هذه المنظمة تتفوق عادة على المنظمات الأخرى التى لا رؤى لديها، أو التى تترك الظروف تتحكم فيها.

3- الرؤية تشجع روح المبادرة

فالرؤية تجذب العملاء والعاملين معا للمنظمة وتشجع روح المبادرة لديهم. ومعنى ذلك، أن الرؤية هى جوهر نجاح المنظمة وتفكيرها الابداعى والابتكاري.

4- الرؤية ضرورية لمنظمات المستقبل

يتجه العالم بسرعة هائلة نحو عصر المعلوماتية، تاركا وراءه العصر الصناعي، مما يحتم على القادة الإداريين إعادة تنظيم إدارتهم ليبقوا ويستثمروا فى العصر الجديد. وهذا ما يتحقق من خلال الإدارة الفاعلة للتغيير التنظيمى حتى يمكن التوافق والتكيف مع التغيرات العالمية المذهلة.

وعملية التوصل للرؤية أو الصورة المثالية لمستقبل المنظمة ما هى إلا حالة يقوم بها القادة الإداريون والعاملون فى كيان وروح منظمتهم لاكتشاف مواطن القوة والضعف فيها، ولإعادة تحديد أهدافها وصياغة قيمها. ومن ثم رسم صورة مثالية لما ينبغى أن تكون عليه منظمتهم. ومع أن هذه العملية تساعد كل المنظمات، إلا أنها مفيدة جدا للمنظمات التى توصف بأنها:

- بها جوانب تكاد أن تنهار ولكنها تستحق الإنقاذ.
- منتجة ولكن إمكانياتها غير مستغلة تماما.
- نشطة ولكن ينقصها التركيز.

وتبدأ عملية صياغة الرؤية وتكوين محاورها وأبعادها بدراسة تاريخ المنظمة وتقييم وضعها الراهن. ويطلب من المشاركين فى تلك العملية الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المهمة ومناقشتها بالشكل الكافى وأهمها ما يلي:

- ما هدف المنظمة؟
- ما القوة الدافعة لها؟
- ما قيمها الأساسية؟
- ما الذى تقوم به بنجاح، وما علاقته بتلبية حاجات السوق؟
- كيف يمكن للمنظمة أن تؤثر فى حياة العاملين فيها؟ وفى المجتمع ككل؟
- ما النشاطات التى تستحق التركيز عليها فى العقد القادم؟
- ما الذى نسعى لتحقيقه؟
- ما الذى نسعى لتغييره؟ وما مدى التغيير اللازم لإنجاح المنظمة فى العقد القادم؟

ويقوم المشاركون فى صياغة الرؤية بالإجابة عن التساؤلات السابقة بعد مناقشة مستفيضة لها، وترتيب الأولويات، ووضع الملامح العامة لصورة منظمتهم المثالية خلال العقد القادم أو السنوات الخمس القادمة. وبعد الاتفاق على ملامح الرؤية المقترحة يتم وضع خطط عمل قصيرة المدى، واستراتيجية آمنة لإتخاذ الخطوات العملية لتحقيق الرؤية المنشودة، على أن تتم مراجعة مثل هذه الخطط بشكل دورى (ديوان الخدمة المدنية، 1995"أ"، ص ص12-13).

د- ثقافة المنظمة: Organization Cluture

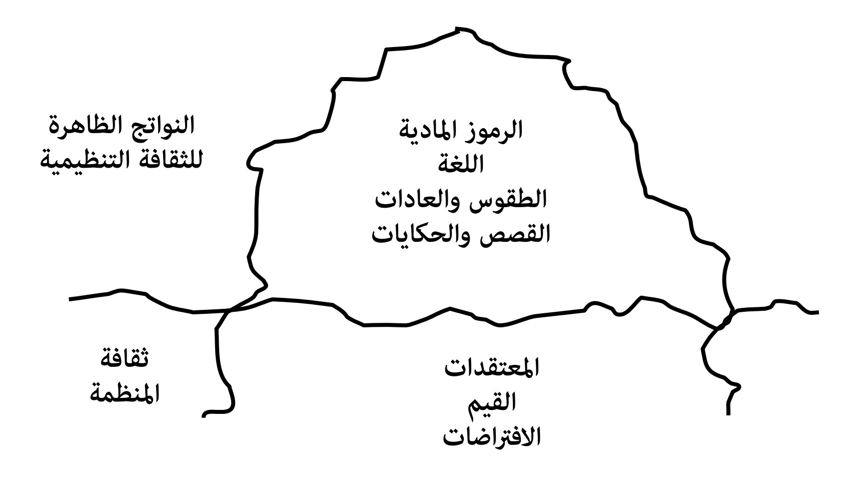
ثقافة المنظمة هى نمط القيم المشتركة بين الأفراد والمعتقدات والتصورات والمسلمات والافتراضات التى يعتقدون أنها الطرق الملائمة للتفكير والسلوك داخل المنظمة.

وأهم خصائص ثقافة المنظمة طبقا لهذا التعريف ما يلي:

1- يشترك أعضاء المنظمة فى تبنيهم لهذه الثقافة.
2- تساعد الثقافة أعضاء المنظمة فى حل المشكلات التى تواجههم وفهم الأشياء التى تجابه المنظمة، سواء داخليا أو خارجيا.
3- نظراً لأن الاتجاهات والمعتقدات والتصورات والافتراضات والتوقعات التى تشكل ثقافة المنظمة تستمر لفترات طويلة من الزمن، فإن أعضاء المنظمة يثقون فى صحتها ويؤمنون بأهميتها.

4- تؤثر هـذه المسـلمات والافتراضـات والمعتقـدات والتوقعـات بقـوة فى أسـاليب تفكـير الأفراد داخل المنظمة، وفى إدراكهم للأحـداث ومشـاعرهم نحوهـا وأخـيرا فى سـلوكهم حيال مختلف المواقف والأشياء والأشخاص،(Robbins & Langton, 2004, p.324).

ويبين الشكل التالى رقم (1-2) أن الثقافة تظهر فى مستويات مختلفة داخـل المنظمـة. فهى ظاهرة جدا فى مستوى النواتج الظاهرة Artifacts، حيـث يوجـد فى هـذا المسـتوى مـا نراه ونسمعه ونشعر به عندما نواجه ثقافـة المنظمـة. فربمـا لاحـظ، عـلى سـبيل المثـال، أن العاملين فى مكتبين مستقلين يواجهون بسياسات رسمية مختلفة، أو أن أعضاء أحـد المكتبـين يعرضون أعمالاً فنية رائعة، بينما نجد أن أعضاء المكتب الآخر يضعون شعارات المنظمة على الحائط. وعلى ذلك، فإن هذه النواتج الظاهرة تنبثق من ثقافة المنظمة.



شكل رقم (1-2)

مستويات ثقافة المنظمة

وتحت سطح ما نلاحظه، نجـد أن المعتقـدات والقـيم والافتراضـات والمسـلمات التى تشكل ثقافة المنظمة. فالمعتقدات (طبقا لتعريفاتنـا السـابقة) تحقـق لنـا فهـما للكيفية التى ترتبط بها الموضوعات بالأفكار. والقيم هى المعتقدات الثابتة والراسـخة عن الأشياء المهمة أو مـا هـو جـدير بالرغبـة. أمـا الافتراضـات Assumptions فهـى مسلمات حول الكيفية التى يجب أن تكـون عليهـا الأشـياء. فعنـدما تتبنـى الجماعـة الكبـيرة افتراضـا أساسـيا، فسـوف يكـون مـن الصـعب عـلى أعضـائها إدراك طريقـة

أخرى لعمل الأشياء غير مضمون ما يقره هذا الافتراض. والقيم والافتراضات التـى توجـد فى إحدى المنظمات لا تكون دائما ظاهرة. لذلك فإننا نعول على الثقافة التنظيمية لكى تساعدنا فى اكتشاف هذه القيم والافتراضات والمعتقدات.

وقد كشفت نتائج البحوث عـن وجـود سـبع خصـائص أساسـية تمثـل جـوهر الثقافـة التنظيمية وهي:

1- الابتكار وسلوك المخاطرة Innovation and risk- taking: أى الدرجة التـى يـتم بهـا تشجيع العاملين على أن يكونوا مبتكرين ولديهم روح المخاطرة.
2- الانتباه للتفاصيل: Attention to detalis: أى الدرجة التى يُتَوقَّع بها من العـاملين أن يؤدوا أعمالهم بالدقة والإحكام والتحليل والانتباه للتفاصيل.
3- توجه النواتج Outcome Orienation: أى الدرجة التى تركز الإدارة بها عـلى النـواتج أو المخرجات أكثر من الأساليب والعمليات التى تستخدم فى إنجاز هذه المخرجات.
4- توجه الأفراد People Orientation: أى الدرجة التى تراعى فى ضوئها قـرارات الإدارة أثر النواتج على الأفراد داخل المنظمة.
5- توجه الفريق Team Orientation: أى الدرجة التى تنتظم فى ضوئها نشاطات العمل حول الفرق أكثر من الأفراد.
6- العدوانية Aggressiveness: أى الدرجة التى يكون عليها الأفراد عدوانيين ومتناقضـين أكثر من كونهم متساهلين ومساندين لبعضهم البعض.
7- الثبات Stability: أى الدرجة التى تؤكد بها النشاطات التنظيمية على استمرار الوضـع ثابتا على ما هو عليه فى مقابل النمو والتطور.

وتنتظم كل خاصية من الخصائص السبع السابقة للثقافة التنظيمية على متصل يتراوح من الدرجات المنخفضة إلى الدرجات المرتفعة. وعندما يفكـر الأفـراد فى منظمـتهم فى ضـوء هذه الخصائص السبع، فإنهم يكونون صورة متكاملة لثقافة المنظمة. وتصبح هـذه الصـورة أساس المشاعر الخاصة بالفهم المشترك الذى يكونه الأفراد للمنظمة، والكيفية التى يتم عمل الأفراد فى ضوئها (Robbins & Langton, 2004 ,p. 325).

وتحدد الثقافة بناء على ذلك أسلوب التفاعـل بـين أفرادهـا وبعضـهم الـبعض، والأشياء ذات القيمة التى تحددها المنظمة والتوقعـات الخاصـة بكـل مـن العـاملين والمديرين. وغالبـا، فـإن تغيـير البنـاء أو التكنولوجيـا أو الأفـراد ربمـا لا يكـون كافيـا لإنجاز تغييرات أساسية أو جوهرية فى المنظمـة. والسـبب فى ذلـك أن الثقافـة تمثـل

غالبا الوجهة العقلية للعاملين والمديرين، وتحدد احتمالات التغيير التـى يمكـن أن تحـدث. فلا يمكن أن ينجح أى تغيير إلا بتغيير ثقافة المنظمة.

هـ- تنظيما العمل الرسمى وغير الرسمى

تصنف جماعات العمل فى المنظمات على أساس نظم الاتصال القائمة فيما بينها، ومدى التزامها باللوائح والقواعد والقوانين إلى جماعات رسمية وجماعات غير رسـمية. فالجماعـات الرسمية يتم تكوينها طبقـا لأسـس وقواعـد منظمـة تشـمل اللـوائح والقـوانين التـى تحكـم التعامل فيما بين أعضائها ويتعين عليهم الالتزام بها. أما الجماعات غير الرسـمية، فهـى التـى يتم تكوينها بناء على تجمع عدد من الأفراد يعملون معا بأسلوب جماعى فى ضوء إطار غـير منظم أو غير رسمي، ودون الالتزام بقواعد أو لوائح معينة ودون مراعاة لأى قوانين منظمة. وتنشا هذه الجماعات غير الرسمية داخل الجماعـات الرسـمية للعمـل لأرضـاء الحاجـات أو إشباع الرغبات التى لا يحققها التنظيم الرسمى (ماهر عمر، 1988).

وفى كثير من الأحيان يمثل التنظيم غـير الرسـمى مصـدر قـوة لجماعـة العـاملين نظـرًا للتفاهم والتناغم الذى يحكم التفاعل فيما بين أعضائه والتقاء المصالح والأهداف. لذلك ربما يحدث صراع أو تعارض فيما بين التنظيمين الرسمى وغـير الرسـمى يتعـين مراعاتـه والعمـل على مواجهته مبكرا حتى لا يتفاقم ويستعصى على الحل فيما بعد.

وعلى ذلك يقوم التنظيم غير الرسمى للعمل بدور رئيسى فى إحـداث المقاومـة للتغيـير بين أعضائه وتدعيمها أو تقويتها. فيعمد هذا التنظيم إلى إثارة الشـكوك لـدى أعضـائه مـن نوايا الإدارة العليا ومقاصدها، ويبرز الاحتمالات السيئة التى يمكـن أن تترتـب عـلى التغيـير. وفى سعيه هذا يحاول التنظيم غير الرسمى استثمار العيوب الشـائعة والأخطـاء المتكـررة فى التنظيمات الرسمية لدعم الاتجاهات المناهضة للتغيير، فيركـز عـلى الظـواهر السـلبية مثـل البيروقراطية ومركزية السلطة وانغلاق منافذ الاتصال بين عنـاصر التنظـيم أو أجزائـه، وقلـة تدفق المعلومات السليمة من قمة التنظيم الرسمى إلى قواعـده، وضـعف أسـاليب القيـادة والإشراف وجمودها وعدم قدرتها على استثارة حماس العاملين ودافعيتهم وقناعتهم بما يـتم من تغيير أو يُخطط للقيام به.

وبالتـالى، فـإن نجـاح الإدارة العليـا فى اسـتقطاب أفـراد التنظـيم غـير الرسـمى واستيعابهم واكتساب ثقـة زعمائـه (أى القـادة الفعليـين للأفـراد) سـوف يـؤدى إلى

تيسير القيام بتغييرات رئيسية وجذرية لا يمكن تحقيقها بالاعتماد على الأساليب الرسمية (علي السلمي، 1988، ص341).

(3) المفاهيم الخاصة بالتفاعل بين الأفراد والمنظمة

تتمثل المفاهيم الخاصة بالتفاعل بين الأفراد والمنظمة فيما يلي:

أ - القيادة وإدارة التغيير

القيادة هى عملية تهدف إلى التأثير فى نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الانسانى فى التنظيم بما يحقق أهداف الإدارة. وتتضمن عملية القيادة الأبعاد الآتية:

1- تعريف الأفراد بالأهداف التى تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وتوضيح السياسات والبرامج التى تتخذها الإدارة، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة فى تشكيل تلك السياسات وإبداء الرأى فى أحسن السبل لتطبيقها.

2- توضيح دور كل فرد (أو جماعة) فى سبيل تحقيق تلك الأهداف، والتأكيد على حتمية التعاون والتكامل بينهم باعتبارهم يمثلون فريقا واحدا يسعى إلى أهداف مشتركة.

3- إقناع الأفراد بالتوافق والتجانس بين أهدافهم الشخصية وأهداف التنظيم العامة، وأن السبيل الأمثل لتحقيق رغباتهم فى النجاح والتقدم هو بالعمل على إنجاز النتائج التى قام التنظيم من أجل الوصول إليها.

4- توفير الإرشاد والتوجيه للأفراد فى أدائهم لأعمالهم وتبصيرهم بأفضل الطرق للوفاء بواجباتهم، وتدريبهم بشكل يجنبهم الخطأ والانحراف.

5- الإسهام فى حل مشكلات الأفراد ومعاونتهم على التخلص من المعوقات التى تحد من كفاءتهم وتعطل استثمار طاقاتهم فى العمل.

6- تقييم أداء الأفراد والحكم على مدى نجاحهم فى تحقيق المهام والواجبات المسندة إليهم، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمكافآتهم أو عقابهم بما يتناسب ومستوى الأداء وسلامة السلوك فى العمل (على السلمي، 1988، ص342).

ونظرًا لأن القيادة الإدارية من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية فى المنظمات، فإن علاقتها وثيقة ببرامج التغيير التنظيمى التى تتم، فيتوقف نجاح تلك البرامج إلى حد كبير على كفاءة أساليب القيادة المتبعة. فالقائد الذى يعمد إلى التسلط والاستئثار بالسلطة، سوف يؤدى إلى تباعد الأفراد وإحجامهم عن العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. وكذلك، فإن هذا النمط المتسلط للقائد

الادارى كفيل باكتساب عداوة الأفراد ودفعهم إلى مقاومة كل ما تصبو إليه الإدارة فيما يتعلق ببرامج التغيير التنظيمي.

وعلى النقيض من ذلك، فإن القائد الإدارى الناجح هو الذى يدرك طبيعة السلوك الانسانى ودوافعه وسبل التعامل الأمثل معه، فيعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين من خلال إزكاء روح العمل الجماعى والشعور بالانتماء والمشاركة فى خطط المنظمة ورؤيتها المستقبلية لتحقيق الأهداف. فمثل هذا المناخ الإدارى يكون الأفراد فيه على استعداد لبذل كل الجهود الممكنة لإنجاح خطط الإدارة عامة والتغيير التنظيمى خاصة، وذلك لاقتناعهم بأهمية ما يبذلونه من جهد وإدراكهم للعلاقة الوثيقة بين ما يسهمون به من عمل وما يعود عليهم من نفع (على السلمي، 1988، ص343).

ب- التفاوض وإدارة التغيير

يعرف التفاوض Negotiation بأنه":حوار بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين بهدف الوصول إلى اتفاق بين المتفاوضين بما يحقق مصلحة كل منهم بالقدر اللازم والممكن".

أو هو: "محاولة يقوم بها طرفان أو أكثر للوصول إلى اتفاق يغير العلاقة القائمة بين الطرفين (أو الأطراف)، ويؤدى تغيير هذه العلاقة إلى إحداث تغيير فى كل منهما (السيد عليوة، 2002، ص51).

وبناء على هذين التعريفين وغيرهما توجد مجموعة من الخصائص المميزة لموقف التفاوض أهمها ما يلي:

1- يشمل الموقف على طرفين أو أكثر، سواء كانوا فردين أو مجموعتين أو منظمتين أو دولتين..الخ.
2- وجود صراع أو مشكلة أو اهتمام مشترك حول موضوع معين. وبالتالى على الأطراف المتفاوضة البحث عن طريقة أو أسلوب لحل هذه المشكلة أو هذا الصراع.
3- تتفاوض الأطراف لأن كلا منهم يعتقد أن موقف التفاوض سيعطيه الفرصة لممارسة التأثير فى الطرف الآخر للحصول على بعض المكاسب والفوائد، لم يكن ليحصل عليها دون تفاوض.
4- مادام أن أطراف التفاوض وافقوا على اللقاء والمناقشة، فإن هذا يعنى أن كلا منهم يهدف إلى الوصول لاتفاق، وليس التصعيد العدوانى، أو فرض الاستسلام على الطرف الآخر، أو التهديد بترك التفاوض.

5- إن موقف التفاوض عبارة عن أخذ وعطاء، بحيث يكون لدى أطراف التفاوض استعداد لتعديل مواقفها الأولية (Galal, 2000).

وتتضح العلاقة الوثيقة بين التفاوض وإدارة التغيير طبقا لخصائص موقف التفاوض السابقة. فخلال مسيرة التغيير وعبر مختلف مراحله تتم عمليات تفاوض بين قادة التغيير والعاملين فى المنظمات، وبخاصة معارضو التغيير ومقاوموه، يتم خلالها تبادل وجهات النظر حول جدوى عمليات التحويل التنظيمى التى تحدث. ومحاولة إبراز المكاسب أو الفوائد التى يمكن أن تعود على جميع العاملين فى المنظمة فى ظل التغييرات الجديدة التى تشهدها.

ج- الاتصال وإدارة التغيير

الاتصال هو عملية إرسال واستقبال المعلومات أو الرسائل عن طريق الكلمات والرموز والإيماءات من شخص إلى آخر، بحيث تشير المعلومات المنقولة إلى شيء يمكن تمييزه عن أشياء أخرى لكل من المرسل والمستقبل.

ومن العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية أسلوب وكفاءة عمليات الاتصالات السائدة فى التنظيم. إذ يمكن للقيادة الإدارية من خلال تلك العمليات أن تحقق غايتين:

1- أن تنقل للأفراد بالتنظيم معلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياساتها وبرامجها، وذلك بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح.

2- أن تتعرف على اتجاهات وأراء الأفراد وشكاواهم ومتقرحاتهم؛ الأمر الذى يحقق لها ميزة فى التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبل لهؤلاء الأفراد.

عمليات الاتصالات بهذا المعنى، فى حقيقة الأمر، هى تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم، وتوجيه للعلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد والجماعات، ويخلق تفهما واقتناعا بالأهداف المشتركة، ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومات.

وتقاس كفاءة عملية الاتصالات الإدارية فى بناء مناخ العلاقات الإنسانية السليم وتدعيمه من خلال عاملين أساسيين هما كمية المعلومات المتدفقة فى أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها إلى الأفراد المعنيين فى الوقت الملائم، وتدفق الاتصالات فى جميع الاتجاهات وتغطيتها لمختلف أجزاء التنظيم ومستوياته.

وبالنسبة للتغيير التنظيمي، نجد أن توفر نظام سليم للاتصالات الإدارية يعتبر من الشروط الأساسية لنجاح هذا التغيير والوصل به إلى أهدافه. لذلك تبين أن أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيير هو قصور عمليات الاتصال فيما بينهم وبين قادة التغيير، والذى يتمثل فى عدم معرفتهم بأهدافه وأبعاده ونقص المعلومات عن احتمالات تأثيره عليهم أو على أوضاعهم الوظيفية الحالية والمستقبلية (على السلمي، 1988، ص344).

لذلك هناك مجموعة من العوامل التى تساعد الإدارة فى التغلب على معوقات الاتصال، ومن ثم تيسير إجراءات إدارة التغيير وأهمها ما يلي:

1- تقديم المعلومات فى شكل يتفق وإمكانيات الأفراد ومستويات خبراتهم وثقافتهم.
2- تقديم المعلومات للأفراد فى جرعات صغيرة وبصورة مناسبة ومبسطة حتى لا يضطرب الإنسان لتعقد المعلومات أو زيادة كميتها عن مدى إدراكه.
3- إتاحة الفرصة للأفراد لشرح وجهات نظرهم والتعرف منهم على مدى فهمهم للمعلومات المرسلة إليهم، وبذلك تتهيأ للإدارة فرصة تحديد المعانى التى يكونها الأفراد عن هذه المعلومات ومدى مطابقتها مع المعانى التى تقصدها الإدارة (على السلمي، 1988، ص345).

د- الصراع وإدارة التغيير

يشير الصراع فى معناه العام إلى التعارض بين الدوافع أو الرغبات والأهداف التى يسعى الفرد أو الأفراد إلى تحقيقها أو السبل إلى بلوغ هذه الأهداف، مما يترتب عليه توتر انفعالى وقلق لا يكون مريحا ويمثل أحد مصادر الضغوط النفسية للفرد أو الأفراد.

وتتعدد أنواع الصراع لتشمل فئتين أساسيتين هما الصراع الذاتى والصراع الاجتماعى بين شخصين أو أكثر أو أعضاء جماعتين أو أكثر، وذلك على النحو التالى الذى قدمه أحمد سيد مصطفى (2005، ص ص426-431):

1- الصراع الذاتى (داخل الفراد) Interapersonal

ويتمثل فى الميول المتضادة للسعى إلى تحقيق هدف معين أو رفضه أو الإقدام على سلوك معين أو الإحجام عنه. وعادة ما يقترن ذلك بالتردد والقلق، ويولد ضغوطا نفسية ربما تؤدى بالفرد للتسويف فى اتخاذ القرار تحت ضغوط نفسية تسهم فى تواضع جودة القرار عند اتخاذه.

2- الصراع بين الأفراد: Interpersonal

وينشأ بين فردين أو أكثر داخل الجماعة. ويصنف إلى نوعين: الأول يتمثل فى الصراع على مسائل العمل، وينبع من الخلافات حول الأهداف وتخصيص الموارد وتطبيق السياسات والإجراءات وتوزيع المهام على العاملين وتوزيع الحوافز..إلخ. والثانى هو الصراع العاطفي، وينبع من مشاعر الغضب وعدم الثقة المتبادلة بين العاملين والكره والخوف والاستياء والاحتكاكات أو المناقشات الشخصية.

3- الصراع داخل الجماعة: Intragroup

ويظهر بين أعضاء فريق العمل الرسمى المؤقت أو الدائم بسبب التنافس على مورد مشترك نادر أو محدود، مثل الصراع على اختصاصات أو مهام معينة أو غرفة مكتب أو مكافأة أو ترقية..الخ.

4- الصراع بين الجماعات: Intergroup

ويظهر بين أعضاء جماعتين أو إدارتين داخل المنظمة بشان أهداف، أو تهيئة معلومات أو تشويه علاقات أو تطوير مواقف واتجاهات لتعميق الصراع.

5- الصراع بين المنظمات: Interorganizational

وهو الصراع الذى ينشا بين المنظمة وأطراف خارجية مثل الصراع الذى ينشأ بين المنظمة ونقابة العمال أو الموردين، أو منظمات حكومية تصمم وتنفذ إجراءات لضبط أداء المنظمات فى مجال مثل حماية البيئة والحد الأدنى للأجور وتشغيل الأطفال والمعوقين ... الخ. وأخيرا الصراع بين المنظمة والمنافسين لها.

وهناك علاقة وثيقة بين أشكال الصراع التى يمكن أن يتعرض لها العاملون من ناحية، وإجراء التغيير التنظيمى من ناحية أخرى. ففى معظم الأحيان يكون القيام بعملية التغيير مصدرا من مصادر الصراع بين العاملين وقادة التغيير ومن يشاركهم فى مسئولية إدارته. لذلك، فالفهم الجيد لأسباب الصراع ومظاهره ومترتباته ومختلف أشكاله، وكذلك سبل إدارته والتعامل معه، يعد أحد الأساليب المهمة لحسن إدارة عملية التغيير التنظيمى وسيرها فى مسارها السليم وتجنب مقاومتها أو رفضها من قبل العاملين. وبالتالى يتعين على القائمين على إدارة التغيير أن يحسنوا التعامل مع الصراعات التى تنشا فى أى مرحلة من مراحل التغيير فى ظل تفهم أمثل لأسس إدارة هذه الصراعات وكيفية التغلب عليها. وكلما تم اكتشاف هذه الصراعات مبكرًا قبل أن تتفاقم، أمكن التغلب عليها من خلال إيجاد حلول ترضى كلا الطرفين.

رابعا: مشكلة التغيير: المعنى والتوجه

بعد أن انتهينا من عرض مفهومى التغيير التنظيمى وإدارة التغيير التنظيمي، نتناول فى هذا الجزء ماهية مشكلة التغيير وطبيعتها، وسبل تناولها ومعالجتها فى ضوء توجه الإدارة، وما تود إنجازه فى فترة معينة طبقا لأهدافها وظروفها.

(1) طبيعة مشكلة التغيير

تعد مشكلة التغيير، أى المشكلة التى نسعى إلى حلها عن طريق التغيير، هى جوهر إدارة التغيير. ومشكلة التغيير قد تكون كبيرة أو صغيرة، واسعة النطاق أو محدودة، خاصة بأفراد أو خاصة بمجموعات، خاصة بقسم أو إدارة واحدة فى المنظمة أو بأكثر من قسم أو إدارة.

وإذا كانت مشكلة التغيير (على المستوى المفهومي) هى الانتقال من وضع معين (أ) إلى وضع آخر مختلف (ب)، فإن النجاح فى ذلك يستلزم تحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف، هى التحول والخفض والتطبيق. ونقصد بأهداف التحول قدرتنا على التحديد الدقيق للفروق بين الموقفين (أ)، (ب). ويقصد بأهداف الخفض تحديد أنسب الوسائل لإزالة تلك الفروق بين الموقفين. أما أهداف التطبيق، فهى الخاصة بالإجراءات الفعلية الواجب تنفيذها على أرض الواقع، والتى تمكننا من نقوم إزالة تلك الفروق، والانتقال السلس من (أ) إلى (ب).

ومعنى هذا أن تحليل مشكلة التغيير يجب أن يتضمن تحديد الناتج النهائى لما سوف نقوم به من إجراءات تغيير، وتحديد التغييرات الضرورية التى تؤدى إلى الوصول إلى هذا الناتج النهائي، وتحديد الاجراءات التنفيذية أو الوسائل العملية اللازمة لتنفيذ تلك التغييرات.

وبكلمات بسيطة يمكننا القول إن مشكلة التغيير يمكن تناولها وإدراتها على أنها مجموعة من المشكلات الصغرى، التى تعبر عنها مجموعة التساؤلات تبدأ بـ: كيف، وماذا، ولماذا يجب أن يحدث التغيير (Nickols, 2008).

أ - التغيير كمشكلة تبدأ بـ "كيف"

يكون تفكيرنا وتركيزنا فى مشكلة التغييرهنا متمركزا حول الوسائل والأساليب، أكثر من تركيزنا على التحديد الواضح للهدف النهائى الذى نرجو الوصول إليه، أو الصورة النهائية للموقف بعد تغييره، كأن نتساءل: كيف يمكننا جعل الأفراد أكثر انفتاحا؟ أو أكثر تحملا للمسئولية، أو أكثر إبداعا؟ وكيف يمكننا إدخال أسلوب "فرق العمل المدارة ذاتيا" إلى المنظمة؟ وكيف يمكن التغلب على ما

يواجهنا من صعوبات لدخول السوق كمنافس قوي؟ وكيف نقلل المدة الزمنية التى يستغرقها تصنيع منتج معين؟....الخ. فهنا يكون التركيز على الوسائل هو أساس التفكير، وإن كان الهدف من التغيير موجودا بدرجة أو بأخري.

ب- التغيير كمشكلة تبدأ بـ "ماذا"

يكون التركيز فى تلك الحالات منصبا أساسا على الهدف أو الصورة النهائية التى ننشدها كنتيجة لما سنقوم به من جهود للتغيير، أكثر من تركيزنا على الوسائل والأساليب التى سيتم بها التغيير. كان نتساءل: ما الذى نسعى إلى تحقيقه والوصول إليه. وما التغييرات الضرورية المطلوب إجراؤها. وما المؤشرات التى سنحدد على أساسها مدى نجاحنا فيما أجريناه من تغيير؟ وما المعايير التى سنطبقها؟ .... الخ.

ج- التغيير كمشكلة تبدأ بـ "لماذا"

إن كلاً من الهدف (التساؤل بماذا) والوسيلة (التساؤل بكيف) هو مفهوم نسبى وليس مطلقا؛ بمعنى أن الشيء المعين ربما يكون هدفا أو وسيلة، من خلال علاقته بشيء آخر، فلا يوجد شيء بذاته هو هدف، ولا شيء بذاته هو وسيلة. ولهذا، فهناك دائما شبكة من العلاقات بين الوسائل والأهداف، تجعل من الصعب تحديد الأهداف "الحقيقية" لجهود التغيير. ولهذا، فإن التساؤل بلماذا هو أكثر التساؤلات فائدة للتعامل مع مشكلات التغيير، ذلك لأن التساؤل بهذه الصيغة، يساعدنا فى الوصول إلى الأهداف البعيدة أو القصوى للتغيير، وفى ذات الوقت يفتح الباب واسعا أمام تفكيرنا لإيجاد أنسب الوسائل لتحقيق ذلك. فالتساؤل بـ "لماذا" يجمع بين التركيز على كل من الوسائل والأهداف فى نسق واحد، وهو ما يساعدنا على تناول مشكلة التغيير بشكل أعمق وأكفا (Nickols, 2004; 2008).

(2) التوجه المستخدم فى إدارة التغيير هو انعكاس لعقلية الإدارة فى المنظمة

لا شك أن التركيز على أى من صيغ التساؤلات الثلاثة السابقة، عند إدارة التغيير أو التعامل مع مشكلات التغيير، إنما يعكس عقلية إدارة المنظمة، وكيف تفكر فى تلك المشكلات، وتصورها لحلها. وكذلك، فإن كيفية إدراك الفرد لمشكلة ما داخل منظمته، وتفسيره لها، يعتمد على مركزه فى تلك المنظمة. فمركز الفرد الوظيفى فى المنظمة يحدد طبيعة ما يدركه من مشكلات تستلزم التغيير، ومدى اتساع هذا التغيير المنشود. فمثلا نجد أن العاملين فى إدارة التسويق، ربما يلفت انتباههم قضايا ومشكلات تتطلب التغيير، تختلف كثيرا عما يدركه العاملون فى

الشئون الإدارية... وهكذا. كذلك، فإن أفراد القيادة العليا فى المنظمة، عادة ما يكون منظورهم للتغيير- بالنسبة لأى مشكلة- أوسع وأعمق، بالمقارنة بمنظور الأفراد الأقل وظيفيا. فكلما قل المستوى الوظيفى ضاق مجال تصور الفرد لمشكلة التغيير، أو ضاق مجال اهتمامه بالأشياء التى يجب أن تخضع للتغيير.

وفى جميع الحالات، وبصرف النظر عن المشكلات المدركة للتغيير، ومدى وعمق التغيير المأمول، فإن التغيير هو فى صميمه عملية توافق أو تكيف مع ظروف وملابسات جديدة. ويجب أن ننظر للتغيير على أنه مكافىء لما نسميه التوافق أو التكيف، سواء توافق مجموعة أفراد فى المنظمة، أو قسم أو إدارة فيها، أو تغيير واسع النطاق يشمل المنظمة ككل، وذلك وفقا لما يحدث من ضغوط، سواء من داخل المنظمة أو خارجها، تحتم هذا التغيير (Nickols, 2008).

وكثير من المنظمات يتم تصميمها بحيث تسمح بتخفيف أثر الضغوط (خاصة الضغوط من أجل التغيير) على عملياتها وأنساقها الأساسية. وفى تلك المنظمات نجد أن وحداتها وأقسامها يمكن أن تصنف فى ثلاث فئات: وحدات أو أقسام مركزية، وهى تتضمن أنساق العمليات الخاصة بالمنظمة، ووحدات أو أقسام القيام بالمهام شبه الثابتة، وهى تشمل الإدارة العليا للمنظمة والوظائف المعاونة لها، والوحدات أو الأقسام ذات التوجه الخارجى مثل المبيعات والتسويق وخدمة العملاء. وعادة ما يكون تفكير الأفراد فى الوحدات المركزية وإدراكهم لمشكلات التغيير، منصبا على "كيف". أما الأفراد فى الفئة الثانية، وهم المسئولون عن التخطيط والأداء، فعادة ما يتساءلون بـ "ماذا"، وأخيراً فإن أفراد الفئة الثالثة (الإطار الخارجي) والذى يغلب على أدائهم الطبيعة المالية (مبيعات وتسويق..الخ) يتساءلون بـ "ماذا" و "كيف". وأكثر العاملين تساؤلا بـ "لماذا" هم كبار التنفيذين والإدارة العليا المسئولة عن الحفاظ على الوضع العام للمنظمة واستمراره وتقدمه. إلا أنه عندما تكون المنظمة بصدد مشكلات كبيرة، وبالتالى تظهر الحاجة إلى إجراء تغييرات واسعة وشاملة، فإن كل العاملين فى الوحدات والأقسام المختلفة يتساءلون بصيغ الاستفهام الثلاث (ماذا، وكيف، ولماذا) (Nickols, 2004).

2

الفصل الثانى

محاور التغيير ومجالاتـه

الفصل الثاني

محاور التغيير ومجالاته

مقدمة

يختص الفصل الحالي بعرض محاور التغيير ومجالاته حتى يكون موجها لكافة الجهود التي تتم في مجال إدارة التغيير التنظيمي. فنحن بصدد ثلاثة محاور أساسية ينبغي العناية بها، وهى التغييرات البيئية العالمية (العولمة)، والتغيرات البيئية المحلية، والتغيرات المأمولة للمنظمات والتي يتعين عليها القيام بها، إما لاستباق تغييرات بيئية أو الإعداد لها إن أمكن توقعها، أو لمواكبتها والتكيف معها عند حدوثها، وذلك في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمنظمات ورسالاتها ورؤاها التنظيمية.

وقبل البدء في عرض تفاصيل هذه المحاور الثلاثة للتغيير ومجالاته نشير إلى مجموعة من الأسس التي يتعين مراعاتها، ونحن بصدد تناول هذا الموضوع وهي:

1- على الرغم من الفصل بين كل من التغيرات العالمية والتغيرات المحلية لأهداف تنظيم العرض، فإن العلاقة وثيقة فيما بينهما، ويجب التعامل معهما على هذا الأساس. فمنظومة التغيرات العالمية تمثل كيانا متكاملا يؤثر في بعضه البعض، ويؤثر بدوره في مختلف الظروف البيئية للمجتمعات التي تحيط بمنظمات الأعمال.

2- إن منظمات الأعمال لا يمكن أن تعيش بمعزل عن هذه التغيرات المتلاحقة والمتسارعة إذا ما أرادت الاستمرار في ظل التنافس الشديد فيما بينها، ليس فقط على المستوى المحلي، ولكن بالأحرى على المستوى العالمي. لذلك عليها أن تسعى لاستباق هذه التغيرات إن أمكن توقعها أو مسايرتها، والتوافق معها إذا حدثت.

3- إن كل منظمة هي التي تحدد أولويات التغيير الذي تنشده طبقا لأهدافها الاستراتيجية ورسالاتها التنظيمية المأمولة، وذلك في إطار ظروفها الداخلية وإمكاناتها المادية ورغبتها في التطوير والنمو من أجل استمرارها والمحافظة على مكانتها التنافسية.

4- إن السبيل الأساسي لنجاح أي منظمة يكمن في حسن تفاعلها مع بيئتها الخارجية، بحيث يتعين أن يتكيف هيكلها ووظائفها التنظيمية مع طبيعة البيئة التي تعمل بها وآثار متغيراتها الأساسية.

أولا: التغيرات البيئية العالمية (العولمة)

مقدمة

يمر العالم المعاصر بأشكال التغيرات والتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية المتلاحقة كافة؛ مما يمثل تحديات أفرزتها العولمة، وما تمخض عنها من صياغات جديدة للنظام العالمي. وقبل أن نتطرق لطبيعة هذه التغيرات والتحديات التي تحدق بنا في بداية القرن الحادي والعشرين، نشير باختصار إلى ماهية العولمة وأهم أركانها الأساسية.

فالمقصود بالعولمة لغة: هي ترجمة للكلمة الفرنسية Mondialisation التي تعنى نقل الشيء من المحدود إلى المستوى العالمي اللا محدود. والمجال المحدود يعنى هنا "الدولة القومية" التي يكون لها حدود جغرافية. وربما يكون هذا المعنى هو نفسه الموجود في اللغة الإنجليزية ترجمة لكلمة Globalization، وهى التي ظهرت أولاً في الولايات المتحدة الأمريكية لتدل على معنى تعميم الشيء وتوسيع دائرته ليشمل الكل. ومن ثم تعنى العولمة تعميمًا للنمط السائد في البلد الذي انطلقت منه هذه الدعوى. وعلى ذلك يرادف البعض بين العولمة والأمركة (أحمد على بيلي، 1999، ص152).

هذا عن المعنى اللغوي للعولمة، أما عن التعريف العلمي، فيمكن القول إنه من الصعب الاتفاق على تعريف واحد يحدد معناها بدقة؛ نظرًا لتعدد التعريفات التي قُدمت وتنوع توجهاتها النظرية. لذلك نقدم فيما يلي عددًا من التعريفات التي عرضها محمد سعيد فرج (2002):

التعريف الأول: يرى أصحابه أن العولمة تعنى الحداثة. ويقصد بالحداثة تحقيق المساواة والتقدمية والاستنارة والديمقراطية واحترام القانون والعقل والإيمان بالتجريب، والتفاعل والتكامل بين السياسة والاقتصاد والتكنولوجيا وإهمال الثقافة القومية. ويعنى ذلك أن العولمة ضد فكرة الدولة والقومية مثلما تتحدى بناء المعرفة التقليدي السائد.

التعريف الثاني: يرى أصاحبه أن العولمة تأكيد وترسيخ للعلمانية. ومن ثم التحول من القيم التقليدية المتوارثة والمقدسة إلى القيم الدنيوية. ولا يقصد بالقيم المقدسة القيم الروحية التي تدعو إليها الأديان السماوية، بل المقصود تلك القيم والأفكار التي تتمسك بالتقاليد القديمة، وتعوق تغيير وتجديد النظم الاجتماعية، وترفض مسايرة التطور الاجتماعي. أما القيم الدنيوية، فتعنى القيم التي تقبل التجديد والتحديث والتجريب، ولا تقبل إلا ما يخضع للملاحظة والقياس، وتتقبل

التغيير مهما كانت حدته بروح راضية. هذا وتؤكد القيم العلمانية الإيمان بالعلم والإبداع والابتكار وحرية الاعتقاد والتنافس. كما أنها تدعم التحصيل والكد والتنافس والمهارات الشخصية، وتعتبر النجاح الشخص هدفًا أساسيًا.

التعريف الثالث: ويشير إلى أن العولمة هي أمركة العالم. أي أن نظام العولمة المعاصرة يحاول أن يؤثر على تشكيل العالم في وقتنا الحاضر وفق النمط الأمريكي. وهذا النظام ليس نظامًا جامدًا وليس اتجاهًا عابرًا، بل عملية ديناميكية لن تنتهي. وفى هذا الإطار تحقق العولمة المعاصرة التكامل بين رأس المال والتكنولوجيا والمعلومات، وتتخطى الحدود بين بلدان العالم، ولا تعترف بالجغرافيا والثقافة والمجتمع، بل تحاول أن تسحق النظم التقليدية، وتهدف إلى إنشاء سوق عالمية واحدة.

التعريف الرابع: ويرى أن العولمة تعنى فرض الهيمنة على الاقتصاد والسياسة والفكر والثقافة والسلوك، وادعاء تحقيق التوازن، وتحقيق التداخل بين هذه الأنظمة دون اعتداد يذكر بالحدود أو انتماء لوطن، وجعل العالم قرية كونية صغيرة.

والتعريفات السابقة وغيرها ليست متعارضة فيما بينها، ولكنها متكاملة ومترابطة، ويمكن من خلالها تحديد الأركان الأساسية التي تقوم عليها العولمة، والتي تتمثل فيما يلي:

أ - إنتاج رأسمالي قوى عالمي ضخم يرى العالم سوقًا واحدة مشتركة، يتعامل أفراده وفق أخلاق السوق، ويسعى إلى إنتاج كل دولة، وتحقيق التكامل بين الأسواق.

ب- إنتاج تكنولوجي متقدم يعتمد على ثورات علمية متلاحقة واكتشافات علمية متتابعة في مجالات الحياة المختلفة كافة، ابتداءً من التعليم والاقتصاد (الصناعة والزراعة والتجارة) والصحة والفنون والترفيه والمواصلات. وهذه الاكتشافات العلمية بداية من الإنترنت ونهاية بالأقمار الصناعية تتخطى الحدود بين دول العالم، وسهلت الحراك المكاني والاقتصادي والإيديولوجي بين الأفراد في مختلف دول العالم.

ج- نظام جديد للاتصالات والمعلومات يزيل المسافات ولا يعترف بالزمان. وتسهل وسائل الاتصال انتشار الثقافة وتغييرها. وتتجاوز وسائل الاتصال الحديثة الحدود الجغرافية وتطمس الهوية الذاتية، وتهدد بتدمير العلوم والثقافة والفنون الوطنية، مثلما تهدد الأخلاق التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالدين. ويهيمن على وسائل الاتصال الحديثة مبدأ المكسب الاقتصادي والمنفعة وإثارة الغرائز، وتأتى المبادئ الخلقية والمثل الإنسانية في موقع متأخر.

د- نظام سياسي واحد يهيمن على العالم يعتمد على إرادة قطب واحد لا قطبين كما كان الأمر في عصر الحرب الباردة. وهذا النظام السياسي يرفض الخصوصية والاستقلالية، بل ينفى الآخر (معنا أو علينا). ويريد أن يجعل من العالم قرية واحدة، ويرفض تعدد المناطق الثقافية والنسبية الثقافية، بل يؤمن أن النظام الجديد قادر على اقتلاع الثقافات القومية وتدميرها. فالتحديث ملازم للعولمة، ويؤكد أن ثمة عوامل تأتى من خارج المجتمع تؤثر في النظم الاجتماعية ووظائفها، وتعمل على تغيير المجتمع وإضعاف النزعة المحلية القومية وضمور الشعور بالانتماء للوطن والقرية أو البيئة المحلية، وتنمية الانتماء للكيانات كبيرة الحجم (محمد سعيد فرج، 2002).

(1) دور منظمة التجارة العالمية

منظمة التجارة العالمية هي منظمة عالمية مقرها مدينة جنيف في سويسرا، مهمتها الأساسية هي ضمان انسياب التجارة بأكبر قدر من السلاسة واليسر والحرية. وهى المنظمة العالمية الوحيدة المختصة بالقوانين الدولة المعنية بالتجارة ما بين الأمم، وتضم في عضويتها 152 عضوًا من دول العالم. وقد أنشئت عام 1995م ومن ثم، فهي واحدة من أصغر المنظمات العالمية عمرًا، حيث إن منظمة التجارة العالمية هي خليفة الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (الجات)، والتي أنشئت في أعقاب الحرب العالمية الثانية. وبالرغم من أن منظمة التجارة العالمية مازالت حديثة، فإن النظام التجاري متعدد الأطراف الذي تم وضعه في الأصل في إطار "الجات" قد تجاوز عمره خمسين عامًا. وتقوم منظمة التجارة العالمية بدورها في المساعدة في سريان وتدفق التجارة بسلاسة وحرية وبصورة متوقعة عن طريق: إدارة الاتفاقيات الخاصة بالتجارة، والتواجد كمنتدى للمفاوضات المتعلقة بالتجارة، وفض المنازعات المتعلقة بالتجارة، ومراجعة السياسات القومية المتعلقة بالتجارة، ومعاونة الدول النامية في الموضوعات المتعلقة بالسياسات التجارية من خلال المساعدات التكنولوجية وبرامج التدريب، وأخيرًا التعاون مع المنظمات الدولية الأخرى (Ar.wikipedia.org).

(2) تحدى معايير الجودة العالمية

أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة مطلبا أساسيا للمنظمات المعاصرة، وذلك في سعيها نحو تأكيد تفوقها وتميزها بجودة كل من عملياتها ومنتجاتها (سلعها وخدماتها) تحقيقا لرضاء العملاء. فأسواق العالم تشهد اليوم سباقا بين منظمات

عديدة للتوافق مع مواصفات المنظمة العالمية للمواصفات (ISO)، حيث تسعى كل منظمة لتصميم وتطوير نظم الجودة للتوافق مع مواصفات الجودة المستهدفة. وتضم سلسلة مواصفات "الأيزو" خمس وثائق: ثلاث منها تختص بجوهر نظام الجودة كنماذج لتأكيد الجودة، وهى بالتحديد: 9001، 9002، 9003، واثنتان تمثلان موجهات وإرشادات لمن ينشد تحقيق هذه النظم وهما: 9000 و9004 (أحمد سيد مصطفي، 1996).

وعلى ذلك، فسنجد بعد وقت قصير أن أسواق العالم لن تقبل إلا المنتجات (السلع والخدمات) التي تقدمها منظمات تتوافق نظمها مع متطلبات نظام الجودة العالمى ISO) (9000 كأحد المعايير الرئيسية للتبادل التجاري. ويعد ذلك معوقا مؤثرا لمن يخفق في استيفاء هذا المتطلب. فالمشترى سيفضل المنتج الذي تقدمه منظمة تستوفى أنساقها الإدارية متطلبات التوافق مع نظام الجودة العالمي. وكذلك ستختار المنظمات العامة أو الخاصة في الدول الأجنبية المنظمات التي حصلت على شهادات الأيزو 9000 (أحمد سيد مصطفي، 2005، ص ص 472-473).

(3) التكتل والتحالف بين المنظمات العملاقة متعددة الجنسيات

هناك أشكال متعددة للمنظمات العملاقة متعددة الجنسيات، والتى يمكن أن تتكتل أو تتحالف، ومنها ما يلى:

أ - المنظمات متعددة القومية: وهى التي تعتمد على الحضور المحلى القوى من خلال تلمس الفوارق القومية والاستجابة لها.

ب- المنظمات العالمية: وهى التي تستثمر معرفة المنظمة الأم وقدراتها من خلال الانتشار والتكيف العالميين.

جـ- المنظمات الكونية: وهى التي تحقق أفضليات في الكلفة من خلال مركزة العمليات على النطاق الكوني.

د- المنظمات العابرة للقوميات: وهى التي توزع نشاطها على وحدات متخصصة ومستقلة نسبيا، سعيا لتحقيق القدرة التنافسية الكونية من خلال المرونة متعددة القومية، ومن خلال قدرات تعلم المعرفة وتطويرها على نطاق العالم (بول هيرست وجراهام طومبسون، 2001، ص134).

وهكذا، فإن هذه الأشكال تمضى بالمعنى العام للكلمة، من التركيز الشديد على البؤر القومية في المنظمات متعددة القوميات، إلى التركيز على بؤرة أوسع في المنظمات عابرة القوميات. وقد أسفرت المحاولات التجريبية لتفحص هذه الأنماط

التنظيمية للمنظمات عن اكتشاف أن الشكل الأكثر شيوعا هو المنظمات متعددة القومية، وأن الشكل الأقل انتشارا هو المنظمات العابرة للقوميات (بول هيرست وجراهام طومبسون، 2001، ص ص134-135).

ويدعى مؤيدو المنظمات متعددة الجنسيات أن لها فوائد عديدة للدول المضيفة، أهمها ما يلي:

1- يمكن أن تسهم هذه المنظمات في رأس المال الإنتاجى للدولة المضيفة من خلال الاستثمارات الأجنبية التي تتدفق عليها.

2- يمكن أن تقدم التكنولوجيا الأكثر جدية من التكنولوجيا المحلية، هذا على الرغم من أن فوائد هذه التكنولوجيا تعتمد على المدى الذى تسمح فيه المنظمات المحلية باستغلالها.

3- يمكن أن يشجع وجودها على القيام ببعض الممارسات التنافسية بين المنظمات المحلية أو يجبرها على ذلك. ومن ثم، يمكن أن تنعكس فوائد هذه الممارسات في وجودة الإنتاج وانخفاض الأسعار.

4- تساعد على تحسين إمكانات الدولة لكى تلحق بركب التجارة الدولية، بالإضافة إلى الفوائد الممكنة لها في الاقتصاد المحلي.

هذا بينما يرى معارضو هذه المنظمات أن أصحابها يصدرون معظم منتجاتهم للخارج ولا يستفيد أبناء البلد منها الفائدة المرجوة، وأنهم يدفعون للعاملين أجورًا أقل من مثيلتها في المنظمات الأم، وزيادة البطالة نتيجة الاستغناء عن عدد كبير من العاملين، وتركيزهم على مجموعات فنية صغيرة. كما أن باستطاعتهم تقليل المنافسة مع المنظمات الموجودة عندما يقومون بمهامها، وكذلك إيجاد متطلبات جديدة للمستهلكين. والأكثر من ذلك خطورة أنهم يشوهون عملية التطوير لكى تخدم أهدافهم أكثر من أهداف الدولة المضيفة (فيك جورج وبول ويلدينج، 2005، ص ص104-105).

(4) تنامى القدرات التنافسية العالمية

أصبحت التنافسية في ظل نظام الأعمال العالمى الجيد الآلية الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصرة في حربها لاقتناص الفرص وغزو الأسواق في مختلف دول العالم، والسيطرة عليه لتحقيق أهدافها في النمو والتقدم، ومن ثم الأرباح المأمولة. وعلى ذلك تمثل التنافسية تحديا متزايد الخطورة يتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية

وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة وترتيب تلك الأوضاع، وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد، وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم الذين تنفتح أمامهم أسواق مختلف دول العالم بفضل اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية القائمة على تنفيذها منذ عام 1995 (علي السلمي، 2001، ص97).

وعلى ذلك تتمثل المنافسة الحقيقية الآن فى المنافسة على الوقت وسرعة الوصول إلى الأسواق والعملاء. لذلك يجب على المنظمات المعاصرة تامين كل ما يساعد في تحقيق هذه السرعة، وتوظيف الوقت بشكل ايجابى سواء بتعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة، وإعادة هندسة عملياتها، واختصار كل ما يستهلك الوقت فيها دون أن يحقق قيمة مضافة تعادل قيمة هذا الوقت المستغرق، وتحولت إلى نظم الإدارة بالوقت Time based management (علي السلمي، 2001، ص100).

(5) تحديات ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

تعد ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وظهور الانترنت، منذ نهاية القرن العشرين، تحديات مهولة يشهدها العالم، حيث كانت سبباً رئيسيا في ترسيخ مفهوم العولمة واتساع نطاق إدراكه من قبل الكثيرين في العالم، وتفعيل دوره على أرض الواقع، حيث تحول العالم إلى قرية صغيرة، وأسهمت في تعزيز السياسات التجارية، وأثرت في الواقع السياسي والاجتماعى والثقافى لكافة الشعوب على المعمورة.

وهناك مجموعة من المظاهر التي تبرز تلك التحديات تتمثل في تزايد درجة الأداء الآلي التلقائي في العمليات المكتبية والإنتاجية والبيعية، سواء أكان ذلك في المنظمات الصناعية أو التجارية أو الزراعية أو الخدمية. كما تؤثر تداعيات ثورة الاتصالات والمعلومات على نمط الأداء والعلاقات التنظيمية بمختلف مستوياتها. وكذلك، فإن توقع ظهور الجيل الخامس من الحاسبات الآلية، سيؤدى إلى تصميم البدائل ذاتيا وتقييمها، وتقديم توصيات لصناع القرار، بدلا من قيام مصمم البرامج بتحديد البدائل. وأخيرًا يُتوقع أن يتزايد نطاق وشدة عمليات التجسس والتجسس المضاد في مجال الأعمال (أحمد سيد مصطفى، 2005، ص ص 469-470).

ونخلص من ذلك إلى أن آثار ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تشمل كافة مظاهر الحياة الثقافية والسياسية والتشريعية، وهى آثار متداخلة ومتفاعلة فيما

بين بعضها البعض. ولعل ثورات الربيع العربي منذ مطلع عام 2011 أحد أهم هذه الآثار، والتي أدت إلى تغيرات جذرية في أنظمة الحكم في مصر وليبيا وتونس واليمن وسوريا، وما زالت تطلعات الشعوب الأخرى ومحاولاتها قائمة لكى تلحق بهذا الربيع العربى وتجنى ثماره.

(6) التغيرات السياسية

تمخضت التغيرات العالمية عن نظام سياسي واحد يهيمن على العالم، ويعتمد على إرادة قطب واحد لا قطبين كما كان الوضع في عصر الحرب الباردة. وهذا النظام السياسي يرفض الخصوصية والاستقلالية، بل يلغى الآخر (معنا أو علينا) (محمد سعيد فرج، 2002).

وتحدد أهم ملامح هذا النظام السياسي العالمى فيما يلي:

أ - انتشار النظم الديمقراطية القائمة على التعددية الحزبية.

ب- انحصار المجتمعات القائمة على النظم الشمولية وانهيار بعضها.

ج- التركيز على احترام حقوق الإنسان وتامين الحريات العامة.

د- إعمال نظام الشورى والمشاركة الديمقراطية في اتخاذ القرارات.

هـ- ظهور كيانات سياسية إقليمية تضم مجموعات من الدول المتعاونة.

و- اهتمام المجتمع الدولي بقضايا التحرر الوطني للدول الصغرى (علي السلمي، 1999، ص57).

(7) التغيرات الاجتماعية والثقافية

يشهد العالم الآن ثورة ثقافية واسعة النطاق وتحولات جوهرية في النظم الاجتماعية يتمثل أهمها في رفض التراث والتقاليد المجتمعية والتعددية، ورفض تعدد المناطق الثقافية والنسبية الثقافية، والاعتقاد بأن النظام الجديد قادر على اقتلاع الثقافات القومية وتدميرها. فمظاهر العولمة وأركانها لا جذور لها في المجتمعات التقليدية ومجتمعات ما بعد الحداثة. فالحديث ملازم للعولمة، ويؤكد أن ثمة عوامل تأتى من خارج المجتمع تؤثر في كيان النظم الاجتماعية ووظائفها وتعمل على تغيير وإضعاف النزعة المحلية والقومية وتضاؤل الشعور بالانتماء للوطن أو البيئة المحلية، وتنمية الانتماء بالكيانات كبيرة الحجم (محمد سعيد فرج، 2002).

وترتب على ذلك مجموعة من التغيرات الاجتماعية والثقافية النوعية التي تمثلت فيما يلي:

أ - انتشار وسائل الثقافة العامة واستخدام تكنولوجيا الفضائيات والحاسبات الآلية في توصيلها لجموع الناس في كل أنحاء العالم بسهولة.

ب- ارتفاع مستوى الاهتمام بالتعليم وتطوير منظماته وتوسيع فرصه للمواطن العادي.

جـ- وضوح فكرة العالمية في المعرفة وتضارب الثقافات وتدخل الأنماط الثقافية بين مجتمعات العالم العاصر.

د- الاهتمام بالبيئة وقضايا التنمية المتواصلة.

هـ- قوة التأثير الديني وظهور صحوة دينية، والاتجاه إلى إحياء التقاليد المرتبطة بالعقيدة الدينية.

و- الاهتمام بقضايا المرأة، وتيسير إمكانات مشاركتها في مختلف جوانب الحياة العامة.

ز- التأثير الشديد للبث التليفزيوني المباشر عبر القنوات الفضائية، ونقله لعادات وقيم واتجاهات كافة المجتمعات من خلال البرامج التي تبث فضائيا (علي السلمي، 1999، ص58).

(8) تغيرات أخرى أفرزتها العولمة

بالإضافة إلى كافة التغيرات السابقة التي تمخضت عن العولمة، هنالك مجموعة أخرى من التغيرات أو الآثار ذات القيمة، حيث أسهمت العولمة في تعميم قضايا التحدث عن الحقوق والملكية الفكرية، وبخاصة التطور في حقوق الملكية الفكرية، وتطور نظم الأمن الاجتماعي، وحق المواطن في الاستفادة الملائمة ودعم الحقوق وتجنب القضايا الاجتماعية التي لا تتوافق مع السياسات العامة.

ثانيا: التغيرات البيئية المحلية

تفرز البيئة المحلية المحيطة بالمنظمات كافة مجموعة عريضة من التغيرات التي تؤثر دون شك في تلك المنظمات، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. ومع القناعة التامة بأن كل هذه التغيرات المحلية تتأثر بالتغيرات العالمية، بل ربما تكون نتاجا لها إلا أنها تقتضى العرض المستقل، كما أشرنا مسبقا، لأنها ترتبط بظروف الدول وسياساتها العامة، ومن ثم كان الاتجاه لتناولها منفصلة على النحو الذى قدمه أحمد سيد مصطفى (2005).

(1) التغيرات الاقتصادية

تفرز البيئة الاقتصادية تغييرات عديـدة تتمثـل في ارتفـاع وانخفـاض سـقوف الائـتمان المصرفي وأسعار الفائدة ومعدلات التضـخم وعـرض العمالـة وخريطـة تخصصـات المعـروض منها، ومستويات الأجور، وأسعار مستلزمات الإنتاج، وفى درجة الميل للاسـتهلاك أو الادخـار. هذا مع الوضع في الاعتبار لما تفرزه البيئة الاقتصادية العالمية من تغيرات في أسعار العملات التـي نسـتورد أو نصـدر بهـا وفى الاتجاهـات السـعرية والحمائيـة والتنافسـية للتكـتلات الاقتصادية الإقليمية والعالمية (أحمد سيد مصطفى، 2005، ص 459).

(2) التغيرات السياسية

تفرز البيئـة السياسـية الداخليـة تغيـرات في التوجهـات السياسـية الحكوميـة الماليـة والنقدية (متفاعلة مع المتغيرات الاقتصادية)، وفى المواصفات القياسية للجودة. هذا في إطار ما تفرزه البيئة السياسية العالمية من تغيرات تتمثل في الآثار السوقية والاقتصادية للاتفاقات السياسية/ الاقتصـادية مـع دول تمثـل أسـواقًا مسـتهدفة أو تكـون مصـدرة لسـلع منافسـة لمنتجات محلية. وكلما كانت السياسات الداخلية للدول غير مستقرة ومتذبذبة، ويتم خلالها اتخاذ قرارات متسرعة وغير مدروسة كان لذلك آثاره السلبية على منظمات العمل.

(3) التغيرات التشريعية

تفرز البيئة التشريعية المحلية تغيرات عديدة تشمل التشريعات الجديدة التـي تصـدر أو تعديل بعض التشريعات القائمة مثـل تشريعـات الاسـتثمار والبنـوك والصـناعة والزراعـة واستصلاح الأراضي والمدن الجديدة ونظم العمل... الخ. ولا شـك أن مـا تصـدره الـدول مـن تشريعات محلية تتأثر دون شك بالتشريعات الدولية، التي يتعين ألا تتعارض معهـا حتـى لا تصطدم منظماتنا مع تلك التشريعات الخارجية، بحيث تفرض قيودًا على صادراتنا، بدلاً من أن تهيئ فرصًا أفضل لها تيسر حرية انتقالها (أحمد سيد مصطفى، 2005، ص 459).

(4) التغيرات التكنولوجية

تفــرز البيئــة التكنولوجيــة المحليــة (والخارجيــة) تغيــيرات في خصــائص التجهيزات، سواء كانت صناعية أو زراعية أو خدميـة... الـخ، وفى تصـميم المنـتج.

وربما تظهر منتجات جديدة تخلق طلبًا أو تزيده على منتجات أخرى مكملة لمنتج المنظمـة مثل ظهور أجهزة الفيديو التي خلقت طلبًا على الأسطوانات الصلبة (المدمجة). وتؤثر هـذه المتغيرات على تصميم استراتيجيات لنمو المنظمة مثل التكامل الرأسى والتنوع. كما تؤثر على هيكـل التجهيـزات الآليـة والتكنولوجيـة عمومًـا، وهيكـل التنظـيم ونظـم العمـل الأخـرى المتكاملة.

(5) التغيرات الاجتماعية

تفرز البيئة الاجتماعية تغيرات في هيكل السكان (الذين يمثلون الطلب عـلى منتجـات المنظمة، وكذا عرض العمالة). وفى الطبقات الاجتماعية، ومعدلات التعليم والـزواج والهجـرة الداخلية أو الخارجية، ومن ثم ما يترتب على ذلك من تغييرات في مواقع واتجاهات وأنمـاط الطلب على منتجات المنظمة.

(6) التغيرات الثقافية

تتفاعل البيئة الثقافية المحلية مع مثيلتها العالميـة، بحيـث تتـداخل الثقافـات تـداخلاً مخيفًا – أهم ملامحه زحف الثقافة الغربيـة عـلى الثقافـات الأخـرى بشـكل يهـدد هويتهـا الخاصة. ومن ثم تحدث تغيرات عديدة فى نسق قيم الأفراد ومعتقداتهم واتجاهاتهم، ومـن ثم سلوكياتهم، سـواء أكـانوا رؤسـاء أم مرءوسـين أم عمـلاء أم مـوردين... الـخ. وتـؤثر هـذه التغيرات في سلوكيات الرؤساء والمرءوسين على فاعلية الأداء التنظيمـي وحسـن سـير العمـل داخل المنظمات. كما يؤثر التغير في اتجاهـات العمـلاء تجـاه المـنظمات والمنتجـات ومنافـذ التوزيع على حجـم الطلـب وتصـميم المنـتج، وتصـميم المـزدوج الترويجـي لاسـيما الرسـائل الإعلامية وأساليب التعامل مع العملاء، ومنافذ التوزيـع عـددًا وتصـميمًا وتوزيعًـا جغرافيّـاً (أحمد سيد مصطفى، 2005، ص ص459-461).

ثالثًا: التغيرات التي تحدث داخل المنظمة

نخلص مـن العـرض السـابق لفئتـي التغـيرات الأساسـيتين (العالميـة والمحليـة)، واللتـان تتفـاعلان معًـا، أن المـنظمات تواجـه تحـديات خطـيرة وغـير متوقعـة عـلى الإطلاق، وكل ذلك يـنعكس عـلى تلـك المـنظمات، ويتطلـب إجـراءات اسـتباقية، أو الإعداد لها إن أمكن توقعها، أو التوافـق معهـا إن حـدثت كـما سـبق أن قلنـا. هـذا فضلاً عن التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المنظمات، والتـي تتعـدد وتتبـاين في

طبيعتها وآثارها على أداء تلك المنظمات، وتقتضى إحداث تطوير أو تغيير تنظيمي.

وهناك العديد من المشكلات التي تندرج في هذا الإطار منها دوران العمل، والغياب، والتأخر عن العمل، والشكاوى والتظلمات، والمشاحنات والخلافات والصراعات بين العاملين وبعضهم البعض، وبينهم وبين قادتهم ومدرائهم. وكذلك تدني الروح المعنوية وتدهورها، وهدر الوقت والطاقة، وتشتيت جهود العاملين، والشائعات، والتعصب والعدوان والعنف.

ويمكن أن نضيف لذلك بعض المشكلات المتعلقة بتقلص وانكماش حصة السوق الخاصة بالمنظمة، وتزايد طلبات العملاء، والاستمرار في العمليات غير ذات الكفاءة، وتدهور مستوى جودة المنتجات أو الخدمات. والعلاقة مع كل من العملاء والموردين والمنافسين في السوق.

ورغم أن هذه التغيرات السابقة مرتبطة بواقع المنظمات وظروفها الداخلية، وعملياتها ووظائفها التنظيمية، فإنه لا يمكن عزلها بأي حال من الأحوال عن التغيرات العالمية والمحلية التي يكون لها انعكاساتها المباشرة وغير المباشرة على واقع تلك المنظمات. ومن ثم يجب أن نضع في الاعتبار كل أشكال التفاعل فيما بين كافة أشكال التغيرات التي تحدث، والتي تقتضى بدورها القيام بمبادرات التغيير والتطوير التنظيمي، بصرف النظر عن اتساع نطاقه، والذي يتوقف دون شك على طبيعة المنظمة، ورسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

رابعًا: مجالات التغيير المأمولة للمنظمات

بعد أن تناولنا كافة محاور التغيير العالمية والمحلية وما تمثله من تحديات لكل المنظمات العالمية عامة والإقليمية العربية خاصة، نقدم في هذا الجزء إطارا عاما موجها لمجالات التغيير التنظيمي التي يمكن النهوض بها، وذلك على النحو الذي عرضه أحمد سيد مصطفى(2004). وهى تنصرف لكافة المنظمات سواء كانت منظمات حكومية أو منظمات قطاع الأعمال والقطاع الخاص على السواء، بل يمكن مراعاتها حتى في المنظمات غير الهادفة للربح مثل الجمعيات الأهلية والنوادي الرياضية الاجتماعية. إنها مجالات للتغيير المأمول الذي يحقق طموحات الإدارة طبقا لظروفها وامكاناتها، وبناء على ما يتم من تشخيص موضوعي وواقعي لظروف كل منظمة واحتياجاتها والمشكلات التي تواجهها...الخ، ثم

التخطيط للتغيير في المجالات التي أظهر التشخيص حاجة المنظمة إليها (أحمد سيد مصطفي، 2004، ص502).

(1) تغيير رسالة المنظمة و/ أو أهدافها واستراتيجياتها

تتناول رسالة المنظمة هدفها الرئيسي ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها. إن تغيير هذه الرسالة يجب أن يتم مواكبا للمتغيرات التي قد تهيىء فرصا تتطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر. ومن الطبيعى أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغيير تابع في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات، باعتبارها مناهج لبلوغ الأهداف.

(2) تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد

يكون تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد لازما،إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، وإما بشكل مستقل. ومن ثم، فالهدف إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في حسن بلوغ أهداف جديدة لخفض التكلفة أو تحسين الجودة، أو زيادة الإنتاجية (أحمد سيد مصطفي، 2005، ص475).

(3) التغيرات التكنولوجية

المقصود بالتغيير التكنولوجي أي تغيير يطرأ على الآلات أو عمليات الإنتاج أو المواد الخام، من شانه أن يحدث تغيرا في المنتجات وتسويقها واستخدامها، وذلك نتيجة التحول من استخدام تكنولوجيا معينة إلى استخدام تكنولوجيا من نوع آخر (إبراهيم شوقي،2000).

ومعنى ذلك أن التغيير التكنولوجي، بما يشمله من المعرفة الجديدة أو الطرق أو التجهيزات الفنية المتطورة التي تستخدم في عمليات الإنتاج، يُسهم في تحسين جودة الإنتاج أو التسويق أو كلاهما، أو خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية (أحمد سيد مصطفي، 2005، ص475).

(4) الاتجاهات التسويقية والقدرة التنافسية

يتم هنا تطوير الاتجاهات التسويقية وتنميتها من أجل تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. فيتم تحقيق مزيج المنتجات والمزيج السعرى للمنتجات ومزيج أدوات

الترويج لها وقنوات توزيعها. وللقدرة التنافسية المأمولة هنا شقان: الأول هو قدرة التميز على المنافسين في الجودة والسعر، وتوقيت التسليم، وخدمات ما قبل البيع وما بعده، وكذلك في الابتكار والتجديد، والقدرة على التغيير السريع الفاعل. أما الشق الثاني، فيتمثل في القدرة على إقناع العملاء وجذبهم بطرق تحقق رضاهم وتزيد من ولائهم. ولا شك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف بصورة أساسية على النجاح في الشق الأول للقدرة التنافسية (أحمد سيد مصطفي، 2004، ص ص 504-505).

(5) تغيير سلوكيات العاملين

لعل تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات العاملين من أهم مجالات التغيير أهمية وأكثرها صعوبة، إذا ما قُورن بأي مجال آخر من مجالات التغيير التنظيمي. فمن الطبيعي أن تستهدف المنظمة بلوغ معدلات إنتاجية عالية من خلال إدارة الموارد البشرية والمادية. لكن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة البشر. فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات أو شخصية، بعكس الإفراد. وهذا ما يُكسب الأفراد كأحد موارد المنظمة خاصية مميزة وجديرة بالاعتبار. كما أنه مهما تعاظم دور الآلة وتطورت في درجة الآلية، يظل الفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل. وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستويات إنتاجيتهم رهنا بسلامة إداراتهم. ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وأعلى مستويات التجهيزات، يظل نجاحها رهنا بتوفر الأفراد المناسبين من حيث الكم، ومن حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات التي ترقى بهم إلى أعلى مستويات الإنتاجية: كمًا وكيفًا (أحمد سيد مصطفي، 2005، ص478).

(6) تغيير الإمكانات المتاحة للمنظمة

وذلك بالاستزادة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعية جديدة من الموارد تحل محل المستخدم في الوقت الراهن وتفوقها في القدرة. ويمكن تصور أحد أبعاد عملية التغير في الإمكانات بمحاولة إعادة توجيه الطاقات المتاحة نحو استخدامات أفضل تحقق عائدا أكثر، أو ترشيد استخدامها في نفس مجالات العمل.

(7) تغيير السياسات الحاكمة للعمل

فمن شأن تغيير السياسات الحاكمة للعمل واتخاذ القرارات التي تسمح بتقبل أو ابتكار قواعد تقليل تركيز السلطة في الإدارة العليا. وذلك بحيث تشمل هذه

السياسات كل أبعاد العمل التنظيمي ومجالاته. وربما يقتصر هذا النوع من التغيير على بعض هذه السياسات، أو ربما يشملها جميعا بما يحدث تطويرا جذريا في المفاهيم والأسس التي يقوم عليها العمل التنظيمي.

(8) تغيير نظم الأداء التنظيمي

يشمل هذا النوع من التغيير أسس الأداء التنظيمي أو النظم الإدارية القائمة في المنظمات، سواء بتطويرها وتعديلها أو استبدالها بأخرى. ويشمل ذلك نظام الاختيار المهني والتعيين بما يضمن حُسن اختيار العناصر المناسبة لمتطلبات الوظيفة وتعيينها في المواقع المناسبة. وكذلك نظم التدريب بما يضمن سلامة تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف أو مدير بما يسهم في تطوير قدراته وإمكاناته ومهاراته من خلال علاج نواحي القصور والضعف وتعزيز جوانب القوة. هذا فضلاً عن استخدام الأساليب والاستراتيجيات الحديثة في عملية التدريب والتميز. ونظام الحوافز بما يهيئ مزيجًا مناسبًا من الحوافز المادية والمعنوية، الإيجابية والسلبية، التي يجب أن تتناسب مع حاجات ورغبات وطموحات العاملين، ونظام تقييم أداء العاملين بما يهيئ تقييمًا عادلاً لأداء كل موظف بصرف النظر عن درجته الوظيفية، بحيث يخلو هذا التقييم من أخطاء الرؤساء المقصودة وغير المقصودة مثل التعصب والتحيز والنسيان والهالة وتصنيف العاملين في قوالب نمطية غير سليمة، ويخلو كذلك من قصور أدوات القياس المستخدمة في عملية التقييم، والتي يجب أن يتم إعدادها بكفاءة، وأن يتدرب على استخدامها من يقوم بعملية التقويم حتى يمكن توحيد أسس التقييم وزيادة موضوعيته، وكذلك استخدام أكثر من أسلوب للتقييم.

ويشمل نطاق هذا التغيير كذلك نظم الاتصال داخل المنظمة بين أعضائها، بما يهيئ قنوات اتصال مفتوحة ومنفتحة من شأنها تيسير تدفق المعلومات والحقائق من أعلى لأسفل وبالعكس، ونظام المعلومات بما يضمن استيعابًا للمعلومات المتنوعة والمحدثة، وتشغيلاً سليمًا فاعلاً لها على شبكة الحاسب الآلي: تصنيفًا وتخزينًا واستعادة وتوزيعًا. هذا فضلاً عن إجراء تغيير إيجابي في النظم الخاصة بوظائف المنظمة مثل الإنتاج والتسويق والإدارة المالية (أحمد سيد مصطفي، 2005، ص ص477-478).

(9) تغيير الهيكل التنظيمي

تتمثل عملية التغيير هنا في إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسئولية. وعادة ما تشتمل عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي على استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر المنظمة الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات وإجراءات (علي السلمي، 1988، ص ص328-329).

(6) إعادة التكوين المالي

ربما يرتبط التغيير في الهيكل التنظيمي بإعادة التكوين المالي، استجابة لاقتناص فرص سوقية تتطلب زيادة حجم النشاط، ومن ثم رأس المال. وحيث يتعين طرح أسهم جديدة، أو إدخال شريك جديد أو أكثر، أو تكوين مشروع مشترك. كذلك قد يتطلب الأمر – في الوضع العكسي- خفض رأس المال استجابة لضغوط انكماشية بفعل متغيرات اقتصادية أو تنافسية أو ثقافية أو اجتماعية.

وربما يرتبط إعادة التكوين المالي - سعيا لزيادة رأس المال مثلا- بإعادة التكوين القانوني عندما يتطلب الأمر التحول من الكيان الفردي إلى منظمة تضامن أو منها إلى منظمة مساهمة مثلا. أو يكون عند التحول من منظمة قطاع أعمال عام إلى قطاع أعمال مشترك أو خاص (أحمد سيد مصطفي، 2005، ص477).

خامسًا: إطار عمل للتغيير في المنظمات الكبرى

بعد أن تعرفنا على كافة محاور التغيير، سواء على المستوى العالمي أو المحلي، وكذلك مجالات التغيير المأمولة التي يجب أن تنشدها المنظمات، نعرض في هذا الجزء لإطار عمل للتغيير في المنظمات الكبرى على وجه الخصوص يحدد بشكل أساسي التساؤلات الأساسية التي يجب أن يسألها القائمون على التغيير في كل مجال من مجالات التغيير.

ومن ثم، يتطلب إجراء تحول في المنظمات الكبرى أن نقوم بتغييرات من شأنها التأثير في كل من الاستراتيجية والبناء والثقافة، والعاملين في تلك المنظمة. ويقدم الجدول التالي رقم (1-2) إطار عمل أساسي يُعتمد عليه في إحداث تغيير في منظمة ما (Nickols, 2004; 2008).

جدول رقم (2-1)

إطار عمل أساسي للتغيير

المكونات أو العناصر	السؤال الموجه لتحديدها
1- الفلسفة العامة.	ما السبب الأساسي لإنشاء المنظمة أو ما الهدف من إقامتها واستمرارها؟
2- أ- تحليل الإطار الخارجي أو البيئة الخارجية للمنظمة. ب- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.	- هل هناك ظروف خارج البيئة المحلية للمنظمة يمكن الاستفادة منها؟ - هل المنظمة بوضعها الحالي قادرة على الاستفادة من الفرص الكبرى إذا أتيحت لها أو قدمت إليها؟
3- تحديد الرسالة (الهدف الأكبر للمنظمة)	ما رؤية المنظمة وتصورها عن وجودها المستقبلي كمنظمة كبرى؟
4- الأهداف	ما النواتج التي ترغب المنظمة في تحقيقها؟
5- البدائل والتحولات الاستراتيجية	كيف يمكن للمنظمة الاستفادة دائما من المميزات والايجابيات (انتهاز الفرص الإيجابية) وتتجنب التهديدات أو المشكلات الكبرى التي يمكن أن تحدث؟
6- الاختيار الاستراتيجي	ما أنسب بديل للمنظمة بحيث تحقق أهدافها بالشكل المأمول؟
7- خطة الطوارئ	بافتراض حدوث الفشل: ما نوع الفشل أو المشكلات التي يمكن أن تقع فيها المنظمة؟
8- أ- القيادة ب- العاملون ج- التسويق د- الأساليب	- من الذي سيتم اختياره لتنفيذ الاستراتيجية الكبرى للمنظمة؟ - كيف سيتم اختيار العاملين؟ - كيف سيتم تنفيذ خطوات التواصل مع الآخرين بغرض التسويق؟ - كيف سيتم استخدام وتوظيف جميع إمكانات المنظمة ومواردها؟
9- التقييم	كيف ستحدد المنظمة ما إذا كانت خطتها تنفذ أم لا؟ وما الاحتياطات أو الإجراءات الاستباقية التي أعدتها المنظمة في حالة اضطرارها إلى تغيير استراتيجياتها لأي سبب من الأسباب؟

وكما هو واضح، فإن المنظمة الكبرى تتطلب أداء مرتفعا وكفءً، وثقافة عمل داعمة (أي البيئة سواء داخل المنظمة أو خارجها، وسواء البيئة الفيزيقية المادية أو الثقافية) وملائمة، ويكون دور القادة هو الربط المناسب بين ممارسة العمل داخل المنظمة من جهة، وقيم الثقافة الخاصة بالمنظمة من جهة أخرى، وهو ما يمكن أن نحدده في النقاط التالية:

1- توفير نسق التواصل، والمعلومات المناسبة لكل من العاملين بالمنظمة، والعملاء.

2- استقلال المنظمة وتمتعها بأقصى درجات الحرية، وفى نفس الوقت التحامها ومشاركتها مع كل ما يحيط بها، والاستفادة من كل الظروف المواتية لخدمة المنظمة.

3- تشجيع روح الالتزام، والأداء الابداعى وبخاصة في الجانب التكنولوجي وجانب الخدمات.

4- تزيد دوافع الإبداع، وترفع من معايير العمل (أي تجعل العاملين يضعون معايير أعلى لأدائهم) وهو ما يشجع على الكفاءة والامتياز.

5- تؤدى إلى تدعيم علاقات الأفراد واستثمار علاقاتهم غير الرسمية، وهو ما يجعلهم أكثر حبا وتعاونا، بحيث يصبح التعاون والثقة هما وقود العمل، وليس القواعد والقوانين الرسمية.

6- تقدم التكنولوجيا الحديثة، والمال اللازم لإقامة المشروعات، وكذلك تشجيع البحوث والدراسات العلمية (Nickols, 2008).

ويعنى ذلك أن المنظمات الكبرى تقوم على أنساق تقنية، ومالية، وسياسية، وثقافية، تترابط معا، وينشا منها الهدف الأساسي للمنظمة الذي يعد جوهر رؤيتها العامة، وأنها لا يمكن أن تنموا إلا من خلال أسلوب فرق العمل، والتعلم والتدريب الدائم، وأن تعمل في ظل نسق مفتوح يسمح بالتطوير عندما تستدعى الظروف ذلك، وعلاقات وتحالفات مع المنظمات الأخرى ذات الصلة، والإسراع دائما بخلق أسواق متنوعة وواسعة، ومن الضرورى أن تجعل عملاءها يدركون مميزاتها وفوائد إنتاجها أو ما تقدمه لهم من خدمات، بحيث تجعلهم على قناعةٍ بأنه من الصعب على منافسيها أن يجاروها فيما تقدمه من منتجات وخدمات.

ويمكن أن نلخص من ذلك، فنقول إن المنظمة الكبرى يجب أن:

أ - تكون جاهزة ومهيأة لدخول الأسواق الثلاثة الكبرى في العالم وهى أمريكا الشمالية، وأوروبا، وآسيا.

ب- تقدم منتجات أو خدمات جديدة ومتنوعة وتطور ما هو قائم.

جـ- تركز على مراكز أو مناطق الربح، حيث الإنتاج والتوزيع، وليس مجرد الامتداد الجغرافي في حد ذاته.

د- تتولى قيادتها المركزية وضع القرارات الاستراتيجية، وبعد ذلك تترك لفروعها الإقليمية الحرية في استخدام أساليبها الخاصة في التسويق والدعاية ونظم البيع تبعا لظروف المنطقة التي توجد بها.

هـ- تعطى الفرصة للمتفوقين من عامليها في أي فرع لها في أي مكان بالترقي والصعود لمستوى القيادة العليا (Nickols, 2008).

3

الفصل الثالث
النظريات والنماذج المفسِّرة للتغيير التنظيمى المُخطط

الفصل الثالث [*]

النظريات والنماذج المفسرة للتغيير التنظيمى المخطط

مقدمة

يشمل الفصل الحالى عرضاً لبعض النظريات والنماذج المفسرة للتغيير التنظيمى المخطط، والتى تتباين فى مدى تناولها لمستويات مختلفة من التغيير، والفترة الزمنية التى يستغرقها كل منها، وعدد العاملين الذى يشمله البرنامج طبقاً لكل نظرية أو نموذج، ومدى فاعلية كل منها فى ضوء الاستخدام المسبق لها.

أولا: النظريات والنماذج المفسرة لإدارة التغيير

(1) نظرية تحليل قوى المجال لليفين

قدم كيرت ليفين (Lewin, 1951) نظرية تحليل قوى المجال كأسلوب تشخيصى عام يساعدنا على تناول المشكلة، وإحداث التغيير المطلوب لحلها. وافترض ليفين فى نظريته أن التغيير الناجح فى المنظمة يجب أن يمر بثلاث خطوات أساسية هى :

1- مرحلة إذابة الجليد Unfreezing

ويتم فيها بذل المنظمة لكافة الجهود لكى تجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير، ويقتنعون بأن هناك ضرورة ملحة للتخلص من الوضع الحالى وتغييره وعدم الثبات عليه.

2- مرحلة التغيير Changing

وتتضمن هذه المرحلة اختيار الأساليب والطرق اللازمة لإنجاز عملية التغيير المطلوبة.

3- مرحلة إعادة التماسك Refreezing

ويتم فى هذه المرحلة تحقيق التغيير المأمول، والعمل على إلى أن يصل العاملون إلى درجة عالية من الالتزام بما تم، وتشجيعهم على التعامل معه واستيعابه. وإذا لم تحدث هذه المرحلة سيكون عمر التغيير قصيراً، وسوف يحاول

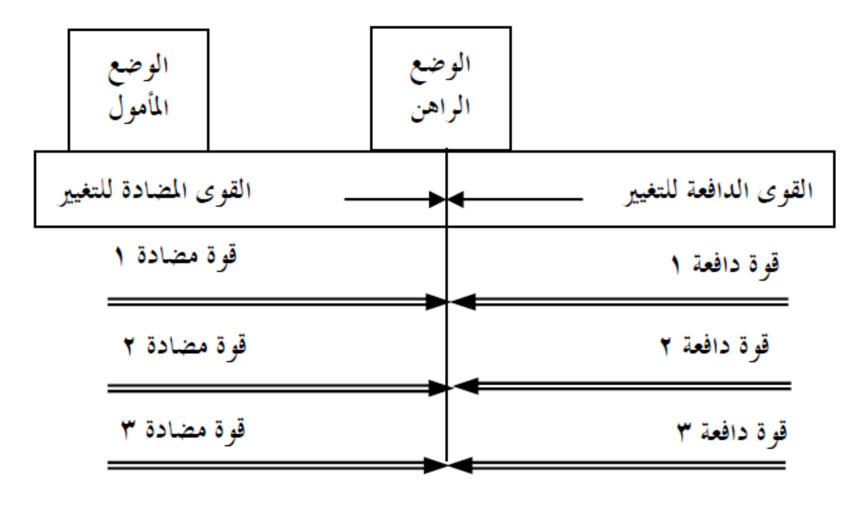
(*) يمثل هذا الفصل ترجمة بتصرف لمجموعة مهمة من مقالات نيكولس (**Nickols, 2003; 2004; 2010**)، إضافة إلى بعض المصادر العربية والأجنبية الأخرى.

العاملون أن يعودوا إلى حالة التوازن السابقة التى كانوا عليها قبل تفعيل التحول الجديد. أى أن هدف إعادة التماسك هو تثبيت الوضع الجديد من خلال التوازن بين القوة الدافعة للتغيير والقوى المضادة له (Robbins & Langton,2004,p.339).

وتبعا لتلك النظرية، فإن أى سلوك- بما فى ذلك السلوك المُشكل الذى نريد تغييره- هو دائما نتاج لمجموعة كبيرة ومتفاعلة من المتغيرات نسميها قوى المجال. وبعض تلك القوى يمكن أن نستخدمها كدوافع للتغيير، وبعضها الآخر يمثل المقاومة، إذ تقف حائلا ضد إتمام هذا التغيير. وعندما يكون الموقف ثابتا ومستقرا، فإن قوى الحفز على التغيير وقوى المقاومة، يكونان فى حالة نسميها "التوازن الديناميكي". وإذا استطعنا إحداث تغييرات فى قوى المجال المتوازنة ديناميكيا هذه، فإن الموقف كله يتغير، وبالتالى يتغير السلوك.

والتحديد السليم، ثم التحليل الدقيق، ثم التعديل والتدخل المنظم لقوى المجال هذه، بهدف إحداث تغيير محدد سلفا وبدقة فى المجال النفسى الاجتماعى للفرد، يهدف إلى الانتقال من الوضع الراهن (المشكلة) إلى الوضع المأمول (بعد الحل)، هو ما نسميه بالتغيير المخطط.

ومن ثم، فإن أولى خطوات التغيير هى فهم وتحديد كل من نوعى القوى فى المجال- قوى الدفع والحفز، وقوى المقاومة- ثم إيجاد الأساليب التى تعمل على تغيير الموقف، وترجح من كفة قوى الحفز على المقاومة، حتى يصدر السلوك الجديد، وذلك على النحو الذى يبينه الشكل التالى رقم (3-1) (Nickols,2004).



شكل رقم (3-1)

بناء تحليل قوى المجال

ولنطبق ذلك - بقدر من التفصيل - على بعض المشاكل السلوكية. والمشاكل السلوكية جميعها لا تخرج عن نوعين: مشاكل الحذف Omission ونقصد بها أن الشخص لا يفعل ما يجب عليه أن يفعله. ومشاكل الاقتراف Commission إذ يقوم الشخص بفعل أو سلوك لا يجب أن يقوم به أو يصدر عنه.

والهدف فى النوع الأول هو أن نجعل الفرد يبدأ فى فعل أشياء لم يكن يفعلها من قبل، وهنا علينا أن نزيد من قوى الدفع فى المجال، ونقلل من قوى المقاومة. أما فى النوع الثاني، فهدفنا هو إيقاف الفرد عما يفعل، وبالتالى فاستراتيجية التغيير تكون معكوسة، حيث يجب أن نزيد من قوى المقاومة فى المجال، ونقلل من قوى الدفع لهذا السلوك، وهو ما يمكن تلخيصه على النحو التالى الذى يبينه جدول (3-1).

جدول رقم (3-1)

نوعا المشكلات السلوكية التى نهدف لتغييرها

نوع المشكلة السلوكية	هدف التغيير	قوى الدفع فى المجال	قوى المقاومة فى المجال
عدم فعل ما نريد	أن يبدأ ويفعل	نزيدها	نقللها
فعل ما لا نريد	أن يتوقف	نقللها	نزيدها

ومعنى هذا أن القاعدة العامة هى أن هذين النوعين من المشكلات السلوكية مختلفان ومستقلان عن بعضهما، بحيث إن ما يجب علينا عمله لنجعل شخصا ما يصدر سلوك ما نريده منه، ليس هو ما يجب علينا عمله لنجعل الشخص يتوقف عن سلوك لا نريده منه. فاستراتيجية إكساب سلوك جديد مرغوب، ليست هى نفسها استراتيجية التوقف عن سلوك غير مرغوب. فكلا نوعى المشاكل أو السلوك ليس بديلاً للآخر، أو يحل محله. فالتوقف عن غير المرغوب شيء، والقيام بالمرغوب شيء آخر مختلف.

ولما كانت قوى المجال - سواء المحفزة على التغيير أو المقاومة له - توجد فى عقول وتصورات الأفراد الذين نهدف إلى تغيير سلوكهم، فإنه يكون من الصعب علينا أن نحددها كاملة وبدقة، ويكون الحل البديل هنا أن نتعامل مع توقعاتهم وإدراكاتهم لمترتبات ما يصدرونه من سلوك، ومن ثم يكون ذلك واضحا لنا ويمكن تحديده وتناوله إجرائيا، وبالتالى يمكن قياسه والتأثير فيه، والوصول إلى هدفنا وهو تغيير السلوك (Nickols,2004).

(2) نظرية التدعيم لسكنر

اهـتم "سـكنر" Skinner بالبواعـث الخارجيـة بوصـفها حاكمـة للسـلوك، مهمـلا دور الحالات الداخلية للكائن الحي. ومن ثم افترض أن البيئة الخارجية كمصدر للإثابة والتدعيم تعد مدخلا صحيحا لزيادة احتمال صدور استجابة معينة أو خفض هذا الاحـتمال، وهـو مـا يعرف عنده بالتشريط الاجرائى Operant conditioning. ويمكن تلخيص نظريـة سـكنر فى هذا الصدد فى المعادلة الآتية:

(تكرار السلوك= صدور السلوك+ تدعيم هذا السلوك لعدد من المرات)

وتنطوى هذه المعادلة على الصيغة التى يمكـن إتباعهـا لإثـارة دافعيـة الكـائن الحـي. وتتمثل هذه الصيغة فى عدد من الخطوات نذكرها على النحو التالي:

أ - دعم السلوك المرغوب، وتجاهل السلوك غير المرغوب تماما.

ب- تقليل الوقت الفاصل بين إصدار استجابة مرغوبة وتدعيمها.

ج- استخدام مبدأ التدعيم الإيجابى للسلوك المرغوب وفقا لجداول التدعيم المتغيرة.

د- تحديد مستوى الاستجابة الخاصة بكل فرد واستخدام إجراء تشكيل السلوك للحصـول على استجابة مركبة.

هـ- تحاشى استخدام العقاب كوسيلة لدفع الفرد إلى أداء سلوك معين (محى الـدين أحمـد حسين، 1988).

وتوقعات الفرد لمترتبات سلوكه (توقعاته للآثار المدركة للسلوك المعين) هى التى يجب أن تكون محل اهتمامنـا أثنـاء عمليـة التغيـير. وتكـون تلـك الآثـار والمترتبـات إمـا إيجابيـة وتضيف إلى الفرد، وإما سلبية وتُحسب عليه وتخصم منه. وهو مـا يوضـحه الجـدول التـالي رقم (3-2):

جدول رقم (3-2)

توقعات الفرد لمترتبات سلوكه

آثار ومترتبات السلوك	الرمز	المصطلح العلمي
أدى إلى إحداث ظروف إيجابية	+ +	تدعيم ايجابي
أدى إلى التخلص من ظروف سلبية	- -	تدعيم سلبي
أدى إلى إحداث ظروف سلبية	+ -	عقاب ايجابي
أدى إلى التخلص من ظروف إيجابية	- +	عقاب سلبي

إذن- وتبعـا لنظريـة سـكنر- فـإن التـدعيم الإيجـابى هـو تقـديم شيء إيجـابى للموقف أو المجال، بينما المقصود بالتدعيم السلبى هو إزاحـة شيء سـلبى أو مـؤلم.

أما العقاب الإيجابى، فهو تقديم شيء سلبى أو مؤلم، والعقاب السلبى هو الحرمان مـن شيء إيجابي.

ولكى ننجح فى استخدام التدعيم والعقاب فى تغيير سلوك الفرد، فيجب أن نعرف:

أ - أهداف الشخص وغرضه من السلوك المعين.

ب- إدراكه لآثار أو مترتبات السلوك الذى أصدره.

جـ- إدراكه لرأى الآخرين (قبولهم أو رفضهم) لكل من أهدافـه وأغراضـه، والسـلوك الـذى أصدره.

د- ماهيـة الأشـياء التـى تمثـل لهـذا الشـخص أشـياء إيجابيـة ومرغوبـة، وأخـرى سـلبية ومرفوضة.

وبعد ذلك، تعتمد خطة تدخلنا على المبدأ التالي: إذا كـان الفـرد متوقعـا أو مـدركا أن سلوكا ما سوف يؤدى إلى ظروف إيجابية، فإنـه سـوف يسـعى إلى تغيـير المجـال، والبـدء فى إصدار هذا السلوك. أما إذا كان السلوك المعين سيؤدى إلى خلق ظروف سلبية، فسوف يمتنع عن إصداره.

وبالتالى، يمكن عمل تكامل واتساق بـين نـوعى التـدعيم الإيجـابى والسـلبي، والعقـاب الإيجابى والسلبي، مع نظرية تحليل قوى المجـال التـى أشرنـا إليهـا، والـربط بيـنهما، وذلـك باسـتخدام التـدعيمات، وأشـكال العقـاب، كقـوى للتحفيـز، أو قـوى المقاومـة، بهـدف إمـا مساعدة الفرد على إصدار مـا نريـد، وإمـا التوقـف عـما لا نريـد. فالنظريتـان معـا- ليفـين وسكنر- يمكن استخدامهما كنموذج لتغيير السلوك.

وعلى ذلك، فإن الأفراد تتقبل التغيير وتسعى إليه وتكتسب سلوكا جديدا إذا كان هذا السلوك الجديد:

أ - يؤدى إلى مواقف إيجابية جديدة، أو ليست قائمة الآن.

ب- يحافظ على ظروف إيجابية قائمة وموجودة بالفعل.

جـ- يمنع حدوث ظروف سلبية مستقبلية.

د- يؤدى إلى التخلص من ظروف سلبية حاضرة وموجودة بالفعل.

وفى مقابل ذلك، فإن الأفراد ينفرون من التغيير ويقاومونـه ويصـعب علـيهم اكتسـاب سلوك جديد، إذا كان هذا السلوك:

أ - يؤدى إلى ظروف سلبية.

ب- يحافظ على وجود ظروف سلبية قائمة بالفعل.

جـ- يعوق حدوث ظروف إيجابية مستقبلية.

د- يؤدى إلى التخلص من ظروف إيجابية قائمة بالفعل.

ومن الضرورى جدا أن نعى أن سبب رفض الناس للتغيير ومقاومتهم له ليس دائما هو اعتقادهم بأن ما سوف ينتج عن التغيير سيكون أسوا من الوضع الحالي، فهذا الكلام ليس صحيحا. فالناس تقاوم التغيير لسبب آخر أهم وهو أن موقفهم الحالى الحاضر (ما هم عليه الآن بصرف النظر عن طبيعته) واضح "ويقيني" بالنسبة لهم، بينما الموقف الجديد (بعد التغيير) مجهول وغير واضح المعالم. والناس أعداء لما يجهلون، ويخافون من الغموض. لذلك، فمن الضرورى جدا أن نجعل موقف ما بعد التغيير على أعلى درجة من الوضوح. فهذا يساعد كثيراً على حدوث التغيير بسهولة. إن الناس لا تقبل التغيير وتقدم عليه بسهولة إلا فى حالة واحدة؛ هى إذا اعتقدت أن أى وضع جديد- مهما كان- سيكون أحسن مما هى عليه الآن (Nickols, 2004).

(3) نموذج الأنساق التنظيمية "لتيشي" (1983)

لما كان التغيير المنظم يحدث فى كل أقسام المنظمة ووحداتها، فيجب أن نكون على وعى كامل بالأنساق الرئيسية داخل المنظمة عندما نشرع فيه، حتى يمكن الاستفادة مما نجريه من تغيير.

ويركز منحى التغيير التنظيمى الذى قدمه "تيشي" عام 1983 على ثلاثة أنساق تبين أنها عامة وتوجد فى كل المنظمات وهي: النسق التقني، والنسق السياسي، والنسق الثقافي. ويمثل النسق التقنى قاعدة بيانات ومعلومات المنظمة، مثل الإنتاج أو وحدات إدارة المعلومات. ويعكس النسق السياسى نشاطات الأفراد أو الجماعات السائدة أو المسيطرة فى المنظمة والتحالفات وصفقات واتفاقيات البيع بين أعضاء المنظمة. أما النسق الثقافي، فيتضمن القيم والمعتقدات المشتركة، والصيغ المعرفية (المسلمات والافتراضات السائدة لدى الغالبية) للواقع وللطبيعة الإنسانية، وللعلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة.

ويؤكد "تيشي" أن التغيير واسع المدى فى أى منظمة يتطلب التناول الجيد لتلك الأنساق الثلاثة، مع التركيز على تغيير المعايير والأعراف والصيغ المعرفية لأعضاء المنظمة. والنقطة الأساسية التى يركز عليها "تيشي" هى أن التغيير التنظيمى الفعال يتطلب تغيير هاديات (أو المتغيرات الاسترشادية التى فى ضوئها يفكر ويسلك العاملون) سلوك ومعارف العاملين، على أن يكون ذلك مقترنا بالتخطيط الجيد للأنساق الثلاثة معا.

إعادة الهندسة

إعادة الهندسة هو أحد مناحى التغيير التنظيمي، والتى يركز على إعادة إعادة تشكيل العمليات التجارية. ويعرف على أنه: "إعادة التفكير وبالتالى إعادة تصميم العمليات التجارية بغرض إجراء تحسن دراماتيكى (قوى جدا) فى معايير المنظمة الخاصة بتقييم الأداء مثل التكلفة والنوعية والسرعة وجودة الخدمة".

وباختصار فإن عملية إعادة الهندسة تهتم بتحديد كيفية ممارسة العمل داخل المنظمة، بحيث يؤدى إلى تحسن منتظم فى العمليات، وذلك بصورة أكثر انسيابية وبساطة وفاعلية، وزيادة شعور العاملين بالمسئولية، والتخلص من الخطوات الزائدة أو المكررة أو المطولة للعمل، والربط- بقوة كلما أمكن ذلك- بين انسيابية وتدفق العمل داخل المنظمة، واحتياجات ومتطلبات العملاء.

ومعظم العاملين فى المنظمات يعرفون ماهية العمليات التى تحتاج إلى إعادة هندسة فى منظمتهم، وبالتالى فيجب أن نسأل ونتعلم من المستشارين فى هذا المجال، ونحث العاملين على الحديث عنها بصراحة ووضوح.

ومن أكثر العمليات أو الوظائف التى تبين أنها تمثل قصورا أو مشكلات فى المنظمات، وبالتالى يجب إعادة هندستها: الكم الكبير من المعلومات المتبادلة والبيانات الزائدة، وإعادة تسجيل البيانات من جهاز حاسب آلى لآخر، والمراجعات الدقيقة بشكل مبالغ فيه لبعض الأمور المالية (كأن يصرف مبلغ كبير من أجل تحصيل مبلغ أقل) وكثرة التعقيدات والتوقعات والاستثناءات.

ويعتبر "الاهتداء بعلامات محددة" أداة رئيسية تستخدم بغرض إعادة الهندسة، وفيها يتم إجراء قياس ومقارنة لعمليات المنظمة بالاعتماد على هاديات أو مؤشرات خارجية. فمثلا: مدى قدرة المنظمة على المنافسة يتم قياسها وتقييمها من خلال مقارنة عدد خطوات الإنتاج، وزمن كل خطوة، والزمن الكلى، وعدد العاملين فى كل خطوة فى المنظمة بمثيلها فى عدد من المنظمات الأخرى المنافسة. ونستطيع، من خلال ذلك، تحديد العمليات التى تحتاج إلى إعادة هندسة فى المنظمة. فالمعلومات المستمدة من المنظمات الأخرى هى الهاديات التى يتم فى ضوئها قياس وتقييم الوظيفة أو العملية المعينة فى المنظمة، وبالتالى معرفة ما إذا كانت تحتاج إلى إعادة هندسة أم لا فى ضوء تلك المقارنة.

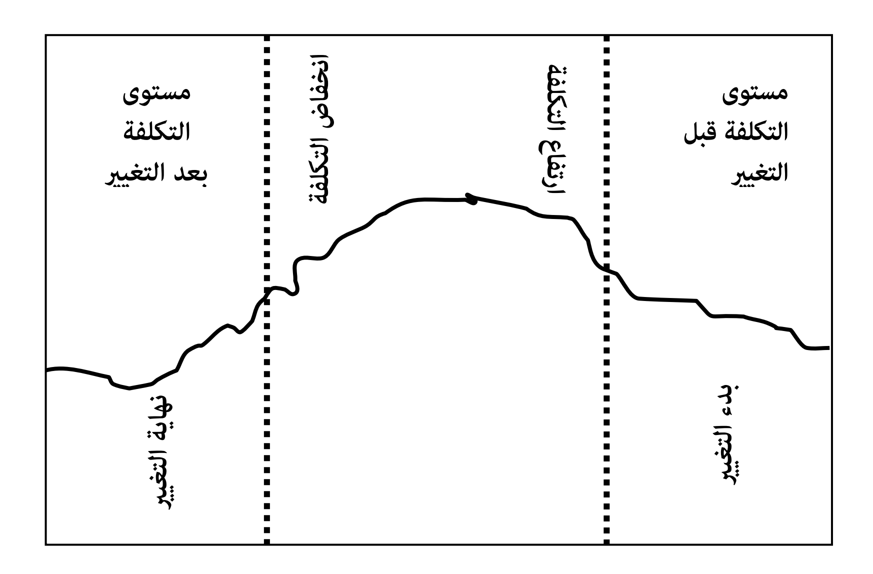
وفى أى برنامج تغيير قائم على إعادة الهندسة يتم تتبع وتقييم عدد من الوظائف والعمليات فى المنظمة وتقييمها فى ضوء الهاديات الخارجية ومقارنتها بها، وهو ما يؤدى إلى إعادة هندسة بعضها. إن برامج إعادة الهندسة تنطلق دائما

من احتياجات العملاء، وبناء على تلك الاحتياجات تعود و ترتد إلى المنظمة لتعدل - أو تعيد هندسة بعض العمليات - لتتلاءم مع تلك الاحتياجات ومتطلبات السوق.

ولما كانت إعادة الهندسة تهتم دائما بالبحث والتفتيش لتطوير وابتكار عمليات جديدة داخل المنظمة، وتجعلها قادرة على فعل أشياء جديدة ومختلفة، وليس أن تفعل ما تفعله بصورة أحسن، فإنها تعتبر أسلوباً للتحويل التنظيمى أكثر منه أسلوبًا للتطوير التنظيمي. ولذلك فهى تستغرق بعض الوقت، وتتطلب الصبر، والتحديد الدقيق للعمليات المراد إعادة هندستها، والمهارات والمسئوليات اللازمة لإحداث هذا التغيير. ويجب كذلك أن تكون هناك قوى سياسية وإدارية تدعمه وتقف وراءه لتجعل عملية إعادة الهندسة دائمة ومستمرة بهدف التقدم المتواصل.

(4) نموذج ورثر ودافيس: Werther & Davis

افترض ورثر ودافيس عام 1985 أن التغيير يستغرق فترة زمنية يتم خلالها التخلى عن الممارسات القديمة، وتعلم الأساليب الحديثة التى يأتى بها التغيير. وقد صاغ الباحثان فروضهما فى ضوء نموذج كيرت ليفين ثلاثى المراحل السابق الاشارة إليه. ويوضح الشكل التالى رقم (3-2) منحى التغيير الذى يتم من خلال التعلم:



شكل رقم (3-2)

منحى التغيير من خلال التعلم

(نقلا عن: إبراهيم شوقي، 1998، ص73)

وطبقا لهذا النموذج تتحدد مراحل التغيير الناجح على النحو التالي:

1- مرحلة إذابة الجليد: وهى مرحلة انتقالية يتخلى فيها العاملون عن الأساليب والأفكار السائد لديهم استعدادا لاكتساب الأساليب والأفكار الحديثة التى يأتى بها التغيير المتوقع.

2- مرحلة التغيير: وفيها يتعلم العاملون الأفكار والأساليب الحديثة، بحيث يفكرون فى طرق استخدامها، ويسلكون بمقتضاها فى عملهم.

3- مرحلة استعادة التماسك Refreezing stage: وفيها يستعيد العاملون حالة الاستقرار النفسى والوظيفى التى تعتمد على تحقيق التكامل بين ما تم تعلمه فى إطار التغيير الذى حدث، ومعلوماتهم السابقة وخبراتهم، ثم التهيؤ للممارسة الفعلية لأعمالهم.

ومعنى ذلك، أن التغيير الناجح لا يتحقق بمجرد معرفة الأساليب الجديدة وتعلمها فحسب، فبدون التخلى عن الأساليب والطرق القديمة يعانى العامل نوعا من الخلط وعدم القدرة على تعلم الأساليب والأفكار الجديدة، ويشعر بنوع من الصراع النفسى والازدواجية لمحاولة الجمع بين أساليب وطرق متعارضة، أو ربما يكون من الصعب أصلا الجمع فيما بينهما، فلا تحقق عملية التغيير أهدافها المرجوة.

ولا يعنى هذا أن التغيير الناجح هدفه التخلص التام من الخبرات السابقة والاستغناء عنها، إنما يتطلب التخلى المؤقت عن الأساليب والأفكار المألوفة حتى يتحرر الذهن، ويستوعب التغيير بدون قيود. وبعد استيعاب التغيير يتم استرجاع الأساليب التقليدية والمألوفة لتحقيق التكامل فيما بينها وبين الأساليب الجديدة لتيسير عملية التطبيق (إبراهيم شوقي، 1998، ص ص74-75).

كما هو واضح بالشكل السابق تزداد التكلفة مع بدء عملية التغيير نظرًا لصعوبة التوافق مع الموقف الجديد، حيث تضطرب الإجراءات وتنقطع وسائل الاتصال وأشكاله، ويزداد الصراع بشأن التغيير، وتثار عدة مشكلات، ويبدو أن الأمور تسير إلى الأسوأ بدلا من الأفضل، بل ربما يتعرض التغيير للنقد والهجوم، ويظهر كأنه حل غير عملى للمشكلات القائمة فى المنظمة. وفى ظل استخدام وسائل ملائمة لإحداث التغيير يمكن أن تستعيد جماعة العمل فاعليتها، فتنخفض التكلفة (المرجع السابق، ص74).

(5) نموذج بوراس وسيلفرز (1991)

ذهب "بوراس وسيلفرز" عام 1991 أن التغيير التنظيمى المخطط يتضمن أربعة جوانب أساسية هي:

1- كم وطبيعة التداخلات التى سوف نقوم بها والمفترض أنها ستؤدى إلى التحسن.
2- الجوانب أو المتغيرات المحددة فى المنظمة التى نستهدفها ونسعى لتغييرها.
3- العاملون فى المنظمة وسلوك العمل لديهم.
4- الناتج النهائى بعد التدخل والتغيير وهو الأداء العام للمنظمة ككل (المخرجات).

والافتراض الأساسى لنموذج التغيير المخطط "لبوراس وسيلفرز" هو أن سلوك العاملين فى المنظمة أثناء العمل يتحدد فى ضوء الأداء العام أو الناتج الكلى للمنظمة، وسياق وظروف العمل البيئية سواء المادية أو الاجتماعية، وأن تدخلاتنا بغرض التغيير يجب أن يكون هدفها تعزيز أداء المنظمة وتطوير الأفراد العاملين فيها. ونعرض للجوانب الأربعة لهذا النموذج على النحو التالي:

أ - التدخلات بهدف التغيير

كثيرا ما يقرر شخص أو جماعة أن منظمتهم فى حاجة إلى تغيير مُخطط، إما بسبب تعرضها لضغوط صعبة نتيجة ظروف وأحداث خارج نطاقها، وإما بسبب ظروف داخل المنظمة نفسها. وكما ذكرنا، فإن تلك التدخلات المطلوب اتخاذها لإحداث هذا التغير المخطط، ربما يكون هدفها إما إحداث تطوير تنظيمي، وإما تحويل تنظيمي. والتطوير التنظيمى هو مجموعة من الأساليب والإجراءات السلوكية، التى تستخدم لتغيير بيئة العمل، أو الوضع الحالى الذى يُمارس فيه العمل، والذى سيؤدى بدوره إلى تغيير أفكار وسلوك الأفراد، الأمر الذى يخلق وضعا جديدا أحسن وأكفأ بين امكانات المنظمة ككل من جهة، واحتياجات ومتطلبات البيئة التى تعمل فيه من جهة أخرى. ودائما ما يكون الهدف من التطوير التنظيمى هو إجراء تغيير ملموس يمكن إدراكه وتقديره فى سلوك العاملين فى المنظمة، بهدف دعم المنظمة وتقويتها فيما تقوم به بالفعل، وليس لتؤدى شيئا آخر مختلف تماما. وعلى العكس من ذلك، نجد التدخلات التى تستهدف إحداث تحويل تنظيمي، حيث يكون الهدف هو تغيير "الوضع العام الكلى للمنظمة": تغيير العمليات المعرفية والانفعالية التى يرى العاملون أنفسهم فى ضوئها، ويدركون ذواتهم، ويقيمون منظمتهم، تقييماً أساسياً فيما تفعله المنظمة الآن بالفعل.

ب- المجالات التى تستهدفها تدخلاتنا

الجوانب الثلاثة التى تستهدفها تدخلاتنا بغرض إحداث التغيير فى البناء الداخلى لأى منظمة هي: الجانب المعرفى، والجانب الاجتماعى، والجانب الفيزيقي. وتكشف تلك الجوانب عن نفسها من خلال مجالين: الأول هو ما يطلق عليه الرؤية التنظيمية Organizational Vision. والثانى هو ما نسيمه وضع العمل Work setting. وتتضمن الرؤية العامة للمنظمة مجموعة المعتقدات والمعارف التى تعمل المنظمة فى ضوئها، وتسعى إلى تحقيق أهدافها المحددة؛ أى أنها بمثابة "الهاديات" الكبرى المحددة لأداء المنظمة بشكل عام. وتركز الرؤية العامة للمنظمة على القوى المادية أو الفيزيقية فى المنظمة ذاتها أكثر من تركيزها على قوى السوق الخارجية. أما وضع العمل، فهو يتكون من أربعة جوانب هي: أنساق المنظمة (نظام الحوافز، ومسارات الترقية...الخ)، والعوامل الاجتماعية (الثقافة والمعايير والأعراف)، والتكنولوجيا، وأخيرا بيئة العمل الفيزيقية. وتتحدد أهمية كل جانب من تلك الجوانب الأربعة، ويكتسب قوته، بناء على الرؤية العامة للمنظمة، فهى التى تجعل تلك الجوانب الأربعة المكونة لوضع العمل، تتلاحم وتتماسك وتعمل معا بسلاسة. وهذا ما يعكس التفاعل البناء والعلاقات المتبادلة بين الرؤية العامة للمنظمة، ووضع العمل فيها.

ج- العاملون

إن تغيير الأفراد هو حجر الزاوية فى أى عملية تغيير تنظيمي، فحتى يحدث التغيير فى أداء المنظمة ككل، لابد- من البداية- أن يحدث تغيير فى سلوك العاملين الذين يمثلون حلقة الوصل بين ما يتم من تغيير فى وضع العمل، والرؤية العامة للمنظمة، وهم الذين نستمد منهم إطار العمل لما يجب أن نقوم به من تغييرات سلوكية. وكذلك، فإن ما يتعرض له العامل من تغيير فى سلوكه الخاص بالعمل، ينعكس عليه معرفيا، إذ يؤدى به ذلك إلى أن يعيد النظر إلى ذاته ويقيمها بشكل آخر مختلف وجديد، بالمقارنة بما كان عليه قبل التغيير، وكذلك إدراكه وتقييمه لزملائه، وللمنظمة ككل.

د- العائد النهائي

تبعا لهذا النموذج، فإننا نتوقع أن محصلة ما قمنا به من تغيير يجب أن تشمل نوعين من المخرجات: هما تعزيز أداء المنظمة (زيادة الإنتاج والجودة وتطوير الأفراد (تحسين مهارات العمل وإكساب العاملين استراتيجيات تعلم جديدة تساعدهم على حسن التوافق مع المستجدات التى حدثت بعد التغيير سواء داخل المنظمة أو خارجها).

(6) نموذج الأنساق الاجتماعية- التقنية

يقوم هذا المنحى على عدد من المباديء أولها أن منظمات العمل هى نتاج لنسقين أساسيين: نسق اجتماعى (الناس وتفاعلاتهم) ونسق فنى تقنى (الأدوات والمعدات والآلات). ويهدف هذا المنحى إلى زيادة كفاءة كلا النسقين. والمبدأ الثانى هو التأكيد على أن أى منظمة أو وحدة إنتاج تكون دائما فى حالة تفاعل مع البيئة المحيطة بها، فهى تأخذ من تلك البيئة مدخلات معينة (الطاقة والمعلومات والأدوات ... الخ)، وتمدها بمخرجات هى منتجات تلك المنظمة أو خدماتها.

ويكون التحدى الذى تواجهه أى منظمة هو: أن تعمل وتنتج فى ظل أكبر قدر ممكن من الحرية، وأقل قدر ممكن من الضغوط البيئية، وفى الوقت نفسه تتفاعل بكفاءة مع تلك البيئة.

ويصلح هذا المنحى أكثر بالنسبة للمنظمات الكبرى (منظمات انتاج السيارات مثلا). وهى تلجا إليه بهدف إجراء تطوير تنظيمى (وليس تحويل تنظيمي). وأحسن وأشهر ترجمة فعلية تنفيذية لمنحى الأنساق الاجتماعية- التقنية هو أسلوب نظام فرق العمل التى تُدار ذاتيا، وتقود نفسها بنفسها، متوافقة مع الإطار البيئى الذى تعمل فيه، على أن يراعى فى اختيار أفرادها عددا من الشروط أهمها الخبرة والكفاءة، ذلك لأنه تترك لهؤلاء الأفراد الفرصة ليصمموا هم بأنفسهم خطة ونظام عملهم، وتكون المراقبة المباشرة من القيادات العليا أقل ما يمكن، ولكن على القيادات (الإدارة المركزية للمنظمة الأم) أن توفر لهم المعارف والمعلومات الضرورية، ثم بعد ذلك تمنحهم أكبر قدر من حرية الحركة والتصرف.

وميزة أسلوب الجماعات التى تُدار أو تُقاد ذاتيا أنه يقلل عدد المديرين فى المستوى الأوسط، وبالتالى يوفر ماليا. وكذلك، فإنه يزيد من الرضا عن العمل لدى أعضاء فريق العمل، ويشعرهم بالمسئولية وقيمة ما يقومون به، والحرية فى اتخاذ القرارات، والإبداع فى العمل وحل المشكلات.

ثانيا: النماذج العملية لبرامج إدارة التغيير

فى مقابل النظريات السابقة لادارة التغيير، هناك بعض النماذج العملية التى يمكن تطبيقها على حالات معينة، بحيث تستغرق فترة زمنية محدودة، ربما تكون عدة أيام. وأهم النماذج ما يلى:

(1) نموذج التخطيط التفاعلى الاستراتيجيى (دانيميللر – تايسون)

قدمت دانيميللر وزملاؤها نموذج التخطيط التفاعلى الاستراتيجى كبرنامج يستغرق تنفيذه من يومين إلى ثلاثة أيام، ويصلح للعينات الكبيرة (100-2300 عامل)، باعتباره أسلوبا فعالا لمساعدة العاملين فى المنظمة، وإشراكهم فى بلورة وتحديد توجه استراتيجى جديد لمنظمتهم، ثم نقلها إلى الإدارة العليا فى المنظمة.

يؤكد هذا النموذج على مفهوم التخطيط، الذى يتعين أن تقوم به فرق عمل وليس أفراد، ثم قوة دفع من المديرين والرؤساء لتحويله إلى تغيير ناجح. وأهم ما يتميز به هذا الأسلوب هو أنه "متمركز حول المهمة" أو المجال المراد تغييره. وكذلك فهو يعتمد على التفاعلات بين مجموعات صغيرة العدد من العاملين، تؤدى محصلتها إلى تغيير لدى كل العاملين.

ويؤكد هذا النموذج أن الخطوة الأولى فى التغيير هى إعداد قاعدة بيانات شاملة ودقيقة عن الوضع الحالى للمنظمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال معرفة آراء وتصورات قادة المنظمة والعاملين فى أقسامها المختلفة وعملائها. ويمكن من تلك القاعدة من البيانات وضع التصور التشخيصى للمنظمة، ومعرفة جوانب القوة والضعف، والأسباب المسئولة عن ذلك، والعوائق والصعوبات الكبرى التى تعترض حدوث التغيير فيها.

ومن أساليب هذا النموذج أن يتبادل العاملون فى المنظمة رسائل مَحَبة، حيث يعبر كل منهم للآخر- أو الآخرين- عن تقديره وإعجابه بما يؤديه ويقوم به من أعمال، وكذلك ما يتوقعه منه من مساعدة، بحيث يمكن للجميع أن يؤدى عمله بأحسن صورة ممكنة.

ويبقى أن نشير إلى أن نموذج التخطيط التفاعلى الاستراتيجى "لدانيميللر – تايسون" يتضمن أيضا استخدام أسلوب "التوقعات المستقبلية المفضلة"، وهو ما سنوضحه فى فقرة تالية. وكذلك التركيز على التخطيط العملى، والذى يتم من خلاله تحويل الاستراتيجية النظرية المقترحة للتغيير، وتطويرها إلى خطوات فعلية على أرض الواقع.

ويقوم أسلوب دانيميللر على أساس المعادلة التالية:

عدم الرضا × الرؤية × الخطوات الأولى > المقاومة للتغيير

وتعنى تلك الصيغة أنه لابد من توفر ثلاثة مقومات أساسية حتى يمكننا التغلب على ما يمكن أن يواجه التغيير من مقاومة. المقوم الأول هو وجود حالة عامة من

عدم الرضا عن الوضع القائم فى المنظمة؛ أى وجود رأى عام رافض للوضع الموجود. والمقوم الثاني، يعنى أن يكون فى المنظمة ولدى العاملين رؤية للمستقبل، رؤية لما يجب أن يحدث ويستمر. ومن الضرورى أن تكون تلك الرؤية معقولة، بحيث يمكن تحقيقها عمليا كبديل للوضع الراهن. ويتمثل المفهوم الثالث فى أن تكون الخطوات الأولى المحققة لتلك الرؤية الجديدة معروفة وبادية فى الأفق. وترى "دانيميللر" أنه إذا كانت قيمة أى من تلك المقومات الثلاثة تساوى صفراً أو قريبة من الصفر، فإن المحصلة ستكون صفرا، وبالتالى ستكون مقاومة التغيير هى السائدة، ومن ثم يصعب جدا - إن لم يكن مستحيلا - إحداث أى تغيير.

ومعنى هذا، أن جوهر هذا البرنامج يقوم على فكرة أن أى نجاح فى إجراء تدخلات تؤدى إلى تغيير أو تطوير تنظيمى فى المنظمة، يستلزم أولا أن ننجح فى أن نعظم من قيمة تلك المقومات الثلاثة، ونجعلها قوية وواضحة، وذلك حتى نتخلص من مقاومة التغيير أو نجعلها فى أقل درجاتها. ثم نقوم بعد ذلك بتدخلاتنا، ونحن على ثقة من إيجابياتها ونجاحها.

ويركز كذلك هذا البرنامج على النتائج، وتحديدا أولويات اختيارات التغيير، وعلى ضرورة أن يظل الأفراد (العاملون) فى حالة من الاندماج الشديد فيما يخططون له من تغيير.

وأشارت "دانيميللر" كذلك لما أسمته "نموذج التهاب مفاصل المنظمة". وتعنى بذلك أنه إذا كان التهاب المفاصل لدى الأفراد يعوق انسيابية أدائه الحركى الكلي، فإن الوضع نفسه يحدث فى المنظمات. فإذا كانت هناك "التهابات" أو مشكلات فى "منطقة مفصلية" فى المنظمة، فإن ذلك سيؤدى إلى إعاقة الربط الصحيح، وبالتالى الأداء الكلى لها. وتصبح مهمتنا هى تنشيط حال المنظمة، ليس فقط ليكون التغيير ممكنا، بل يتغلغل فى كل "مفاصل" المنظمة ويصبح جزءا من بنائها وتكوينها (كأن التغيير يتضمن "تشحيما" لمفصلات المنظمة!!).

(2) برنامج مناقشات بحث المستقبل (مارلف ويزبورد)

هو برنامج يستغرق ما بين نصف يوم إلى يومين. والعدد الأمثل للعمال الذين يخضعون له هو 64 عاملا، والحد الأقصى 72 عاملا. ومن ثم فهو يناسب المجموعات صغيرة العدد.

وقد تم تصميم هذا البرنامج لهدف مساعدة الأفراد على بلورة وتحديد أهدافهم، والقدرة على التحرك نحو ما يعتقدون أنه المستقبل الأفضل لمنظمتهم، وذلك عن

طريق مناقشات محددة تهدف إلى التوصل إلى أرضية مشتركة عامة بين المشاركين فى البرنامج.

ويتضمن برنامج المستقبل المفضل مناقشات تهدف إلى الفحص المنظم والدقيق لكل من ماضى وحاضر ومستقبل المنظمة ككل. ويتم ذلك من خلال مجموعات صغيرة من العاملين. والمنطق الأساسى لهذا البرنامج يقوم على الفكرة التى قدمها "آش" عام 1952 والمسماة "شروط المناقشة والحوار الفعال"، والتى من أهمها الخروج بأرضية مشتركة تجمع بين الأطراف المختلفة للنقاش.

وتشمل العملية: فحص الماضى (أحوال العاملين وحجم وطبيعة الأداء والبيئة الكلية)، وكذلك الحاضر، وأهم العوامل المؤثرة فى أداء المنظمة الآن. واستخدم "ويزبورد" ما اسماه "مواقف الفخر والابتهاج"، و"مواقف وخبرات الأسف والندم"؛ أى أن يتناقش الأفراد فى كل من خبرات النجاح والفخر، وإخفاقات الفشل والندم التى مرت بهم فى المنظمة، ليصلوا من خلال إلى السيناريو المفضل لمستقبلهم، بأن تستمر خبرات الماضى الناجحة التى كانت محل الفخر والإعزاز، وتغيير تلك الخبرات التى تتطلبها تصورات المستقبل.

ومثله مثل المناحى الأخرى، فإن منحى "ويزبورد" يركز على التخطيط العملي، ليحدد الخطوات اللازم اتخاذها عمليا. لذلك، فإن العملية لا تنتهى بمجرد انتهاء المناقشات، بل تتم ترجمة وتحويل نتائج تلك المناقشات إلى خطوات عملية مستقبلية.

(3) مناقشات إعادة التصميم (ديك إكسلرود)

يتضمن هذا الأسلوب إجراء أربع حلقات نقاش، زمن كل منها ثلاثة أيام، ويفصل بين كل حلقة نقاش والتى تليها مدة شهر.

ويقوم هذا الأسلوب على فكرة "اعادة الهندسة" التى قدمها هامر وشامبى عام 1993. فهو يهدف إلى إعادة تصميم المنظمة من خلال إجراء تغييرات قوية، تتسم بعنصرى السرعة (أى تنفذ بسرعة)، والاستمرارية (أى تظل آثارها القوية باقية ومؤثرة فى المنظمة لمدة طويلة)، وليس إجراء تغيير بسيط أو مجرد عمل "إضافى لما هو موجود. فهو- إذن- يُستخدم بهدف إجراء تحويل تنظيمي، وليس تطويرا تنظيميا.

ومناقشات إكسلرود- بالإضافة إلى اتسامها بالسرعة وشدة الاستمرارية والتأثير- تركز أيضا على التخطيط الشامل، وتعتمد على تكوين لجنة لقيادة

عمليات التخطيط والتغيير، وتكوين فريق عمل يختص فقط بتوفير وتجهيز البيانات والمعلومات اللازمة للتغيير.

ويتمركز هذا المنحى حول عملاء المنظمة؛ بمعنى أن متطلبات العملاء هى المحدد الأساسى لما يجب أن يتم من تغيير، وأن يكون التصميم الجديد هو الأكثر ملاءمة مع تلك المتطلبات.

ويتضمن الإطار النظرى العام لهذا النموذج أفكارا ومباديء مستمدة من كل من: النسق الاجتماعي- التقني، ونظرية الفحص، والأساليب الإبداعية- التجريبية.

وتتضمن العملية لدى إكسلرود أربع مناقشات أساسية كما يلي:

أ - مناقشة الرؤية: وهو مشابه تماما لمناقشة "ويزبورد" لبحث المستقبل.

ب- مناقشة العملاء: وفيه يتم فحص ودراسة متطلبات العملاء، والنشاط التجاري، والأدوار الخاصة بعملاء المنظمة.

ج- مناقشة خاصة بالجانب التكنولوجي: كل ما يتعلق بالأدوات والمعدات وكفاءتها.

د- مناقشة التصميم: وهو الأخير، وفيه يتم وضع تصور محدد للتصميم المفضل، وتحديد الملامح التى تمثل "الهدف الأكبر" للمنظمة.

ويعقب تلك المناقشات الأربع تنفيذ فعلى ناجح، فى شكل خطوات محددة لتحويل الخطط إلى أفعال واقعية.

(4) برنامج التخطيط الاستراتيجى

عرض له "سبنسر" عام 1989 فى إطار أعمال معهد الشئون الثقافية. وهذا البرنامج يستغرق يومين، ويتم على عينة تتراوح من 10-300 عامل، وتكون مهمة هؤلاء العاملين هو وضع رؤية للمنظمة يغلب عليها الطابع التنفيذي. ويتم ذلك بتقسيمهم إلى فرق عمل، تساعدهم مجموعة من المساعدين المتدربين، ويتم التواصل بين أفراد فرق العمل وتبادل الأفكار والملاحظات والتعليقات عن طريق البريد الالكتروني.

ويمكن القول إن هذا المنحى يتميز بأنه قائم على إسهام ومشاركة الجميع، ويتطلب التفكير الإبداعي، وسريع، ويركز على التنفيذ الفعلي، ويسمح بالتعاون الوثيق بين الأفراد.

ويقوم هذا البرنامج على أسلوب الحوار والمناقشة التى اقترحها "سبنسر"، والتى يتحول العاملون من خلالها من كونهم أفرادا إلى جماعة ذات مصالح وأهداف مشتركة. هذا بالإضافة إلى اعتماده على فكرة التفويض ومنح السلطات.

وتتضمن العملية هنا: مسح دقيق للبيئة (سواء داخل المنظمة، أو الخارجية المحيطة والمؤثرة فى المنظمة ينتج عنها التوصل إلى رؤية مشتركة (ماذا نرى الآن... وماذا يلوح فى الأفق) وماهية الصعوبات القائمة (ما الذى يحول دون الوصول إلى الهدف وتحقيق الرؤية)، يلى ذلك تصور التوجه الاستراتيجى المنشود من خلال بحث أساليب إزالة تلك الصعوبات، ثم التنفيذ الفعلى للرؤية وكيفية التقدم للأمام. وعلى فرق العمل أن تركز على وضع خُطط أدائية (تركز على الأفعال) يستغرق تنفيذها مدة لا تزيد عن تسعين يوما.

ويعتمد هذا الأسلوب – إذن - على المناقشة (محادثات منظمة وواضحة البناء والإطار، ويحكمها قواعد ومحددات معينة)، تتم فى شكل ورش عمل، بهدف أساسى هو التخطيط العملي. ويتميز بأنه متمركز حول الأفراد، وهو يؤكد أهمية البيئة أو الإطار المحيط بالمنظمة، وإسهام ومشاركة وتفاعل العاملين. فضلا عن أنه يركز على أهمية الجوانب الروحانية والإنسانية، كمكونات مهمة وأساسية لإجراء التغيير والتطوير التنظيمي.

(5) منحيان آخران لإدارة التغيير لدى الجماعات كبيرة العدد

أ - نموذج الحراك: The mobilly model

قدمه "بل ستوكتون" عام 1985، وطوره "مارجورى هيردز" للاستخدام فى إدارة التفاعل بين أفراد الجماعات كبيرة العدد. وهذا النموذج ليس خطة للتغيير فى حد ذاته، بل هو مجرد دليل إرشادى لكيفية جعل تفاعلات العاملين ومناقشاتهم تتم بالصورة التى تمكنهم من التقدير الدقيق والتصميم الملائم لما يجب أن يتم بهدف إجراء تطوير تنظيمى فى منظمتهم. هو بمعنى آخر، ليس خطة التغيير والتطوير فى ذاتها، بل أسلوب يساعد الأفراد على الوصول إلى التحديد الملائم لتلك الخطة.

وأنسب الظروف لاستخدام هذا النموذج، حينما نكون بصدد إجراء تكامل بين المناحى التى تركز على الجوانب الروحية والإنسانية للعاملين والمناحى التى تركز على الجوانب والعمليات التكنولوجية فى المنظمة.

وبعض أفكار هذا النموذج - خاصة الأفكار الخاصة بالمنهج والتطبيق - مستمدة من منحى التخطيط الاستراتيجى السابق الإشارة إليه. كذلك يؤكد هذا النموذج فكرة التوافق والانسجام بين داخل الفرد (أى ما يفكر فيه، وما يخاف منه، وما يسبب غضبه... الخ) وخارجه (سلوكه وأدائه الظاهر)؛ أى التوافق بين ما أنت عليه (داخليا) وما تفعله أو تؤديه. ولذلك فهو يركز على ما يسمى الحوار الداخلى

الذى يجريه الفرد مع نفسه، ويسعى إلى أن يجعل هذا الحوار أكثر فهما ووضوحا للفرد، وذلك عن طريق تحويله من حوار داخلى مكبوت وغير ظاهر، إلى خبرة واضحة يشارك فيها جميع الزملاء أو العاملين كجزء من الهم العام للعاملين فى المنظمة.

ب- نموذج إصلاح العالم

قدمه بوب رواد عام 1995. وهو نموذج ثوري، يقوم على الربط والمزج بين الحكمة والمعرفة القديمة والحديثة، وأن ذلك هو السبيل الوحيد لإصلاح العالم. ويرى هذا النموذج أن هذا الإصلاح يبدأ أولا بإصلاح أنفسنا، الأمر الذى سيؤدى إلى اصلاح المنظمات المختلفة، وبالتالى المجتمعات المحلية الصغيرة، ومن ثم كل النسق البيئى (العالم كله).

[إصلاح أنفسنا ⇦ إصلاح المنظمات ⇦ إصلاح الأطر المحلية ⇦ إصلاح النسق العالمي]

وكما هو واضح، فإن هذا النموذج يتعامل مع أهداف بعيدة وطويلة المدى، ونتائج لا يمكن تحقيقها إلا على الأمد الطويل، ويتطلب نجاحنا فى ذلك معرفة الكثير من التفاصيل النظرية والمنهجية، والتي- للأسف- لم يشر إليها هذا النموذج الثوري.

خلاصة وتعقيب

على أية حال، فإذا كان سلوك العاملين هو حلقة الوصل الأساسية بين ما نجريه من تدخلات بغرض إجراء التغيير، ونتاج ذلك وانعكاسه على أداء المنظمة ككل، فإنه يكون من المفيد أن نعرف إجابة السؤال التالي: ما السلوكيات التى إذا تغيرت لدى العاملين، فإننا نعتبر برنامج التغيير الذى استخدمناه مفيدا وناجحا؟. لقد تم عرض هذا السؤال على عدد من الخبراء والدارسين وأصحاب الشأن من الموظفين والمديرين فى العديد من، وأشارت النتائج إلى أن أهم الجوانب التى رأوا أن برنامج التغيير يعتبر ناجحا إذا تمكن من تغييرها هى سهولة وشفافية عملية التواصل داخل المنظمة وبين العاملين بمستوياتهم الوظيفية المختلفة، والمشاركة، والتعاون، وزيادة الإحساس بالمسئولية، وحل المشكلات بشكل فعال، واحترام ودعم وتقدير الآخرين، وتسهيل التفاعل الاجتماعي، وزيادة حق الفرد فى التساؤل والاستفسار، والمرونة والابتكار والسماح بتجريب أشياء جديدة.

ورغم أن أى برنامج تغيير واحد لا يمكنه تحقيق كل تلك الأهداف أو احداث تغيير فى تلك الزملة من سلوكيات العاملين، فإن ما لفت النظر هو أن هناك اتفاقا على أهمية عنصر سلوك العاملين، وأن تغييره شيء أساسى لأى برنامج تغيير فعال.

وإذا كانت نماذج ونظريات التحويل التنظيمى تركز أكثر على ديناميات العوامل المستترة للتغيير المخطط، فإن نظريات التطوير التنظيمى تركز أكثر الأفعال الواضحة أو الإجراءات التنفيذية الفعلية التى يجب أن يقوم بها العاملون لتنفيذ إجراءات التغيير المخطط. وفيما يلى الخطوات التنفيذية التى تتناولها وتؤكد عليها معظم برامج التغيير التى تهدف إلى إحداث تطوير تنظيمي:

1- اختيار وتحديد من سيتم عليهم التغيير: ويتم ذلك من خلال المقابلات المباشرة، أو أدوات معينة كالاستبيانات، أو الاتصال بأى وسيلة أخرى كالتليفون والفاكس..الخ. ويتم تحديد الأفراد الذين يجب أن يجرى لهم تطوير تنظيمي، وهم أولئك الذين لا تتوفر فيهم المعايير المفترضة التى تراها المنظمة، أو معايير نضعها نحن لنفرز ونقيم على أساسها من سيخضع للتدريب. ويجب أن نحدد الأعداد بدقة، ونقدر أى منهم سيلتزم بالمواصلة وإكمال التدريب، ويجب أيضا أن نحدد مدى وحجم العمل المطلوب، وتكلفة كل ذلك.

2- التشخيص: وهنا يتم التركيز على ثلاثة مؤشرات تشخيصية أساسية، ويتم فهمها وتحليلها بدقة وهي: نظم ولوائح المنظمة، والعوامل الاجتماعية، والجانب التكنولوجي. ويتم إجراء هذا التشخيص بشكل ملائم من خلال "مسح تحليل الفجوة"، ويقصد به تحديد مدى الفرق بين ما هو قائم بالفعل فى المنظمة (فى الجوانب الثلاثة) والمأمول أو المفروض وجوده. ويتم ذلك بواسطة الاستبيانات، حيث يشير كل بند مكون ما من مكونات الجانب المعين، وعلى الفرد أن يقدر - على متصل متدرج - درجة وجود هذا المكون حاليا فى المنظمة، وكذلك الدرجة المأمولة، أو ما يريد أن يكون عليه الوضع بالنسبة لهذا الجانب.

3- التخطيط: بناء على نتائج الخطوتين السابقتين يتم تحديد الخطوات الفعلية اللازمة، وإجراءات تنفيذها عمليا، مع الأخذ فى الاعتبار ما يمكن أن يواجهنا من مقاومة وصعوبات.

4- التقييم النهائي: يتم فى المرحلة الأخيرة تقييم مدى فاعلية ما تم اتخاذه من إجراءات تنفيذية، ويتم إدخال التعديلات اللازمة عليها إذا كان هناك ما

يستدعى هذا. وكذلك - وهذا مهم وضروري - يجب تحديد العوامل التى من شانها أن تجعل آثار ما قمنا به من تغيير ثابتة وقائمة (ليست تغييرات وقتية)، بحيث تصبح جزءا لا يتجزأ من كيان المنظمة.

والسؤال الآن: أى من تلك الجوانب الثلاثة (النظم واللوائح، والجانب الاجتماعى، والجانب التكنولوجي) التى تظهر آثار التغيير بأسرع وأوضح درجة؟. تشير نتائج كثير من البحوث إلى أن أول جانب يظهر منه النتائج الإيجابية هو بيئة العمل الفيزيقية، وما تحويه من معدات وعوامل تكنولوجية، يليها الجانب الاجتماعي، ثم نظم ولوائح المنظمة.

وعلى أية حال يجب ألا نبالغ فى توقعاتنا من أى برنامج يهدف إلى عمل تطوير تنظيمي، فيجب أن تكون توقعاتنا معقولة، لأننا بصدد متغيرات كثيرة ومتشابكة تؤثر فى عملنا، ويصعب التحكم فيها. وكذلك نشير إلى أن الوقت الأمثل للتدخل بهدف التغيير (زمن برنامج التغيير) هو من 3-6 شهور، ويجب ألا يكون البرنامج متسما بالجمود والصرامة، بل بالمرونة والقابلية للمراجعة والتعديل وإعادة النظر- على الأقل فى التفاصيل- حتى يكون قادرا على التوافق مع متطلبات الموقف دائماً (Nickols, 2004; 2003; 2010).

4

الفصل الرابع
مهارات إدارة التغيير
واستراتيجياته وأساليبه

الفصل الرابع

مهارات إدارة التغيير واستراتيجياته وأساليبه

مقدمة

يختص الفصل الحالى بعرض ثلاث نقاط شديدة الأهمية في إدارة التغيير، وهى على علاقة وثيقة ببعضها البعض، وبينها درجة كبيرة من التكامل الذي يحقق الأهداف المأمولة في حُسن إدارتنا للتغيير والتطوير التنظيمي البناء، وهذه النقاط هي مهارات إدارة التغيير، واستراتيجياته، وأساليبه. وفيما يلي تفصيل ذلك:

أولا: مهارات إدارة التغيير

تتطلب إدارة الأنواع المختلفة من التغييرات في المنظمات مجموعة عريضة من المهارات متنوعة المضمون والأهمية، وهى على النحو التالي:

(1) المهارات السياسية

بدون البشر لا يمكن أن توجد منظمة. فالمنظمات هي أولا وأخيرا أنساق اجتماعية. ولأن الناس هم جوهر أي منظمة، يصبح طبيعيا ومنطقيا أن تكون كل المنظمات سياسية بدرجة أو بأخرى. وكذلك، فإن كل المنظمات تتأثر بالأحداث السياسية المحيطة بها، وكلما كانت المنظمة أضعف من حيث البناء والوظيفة والقواعد المالية كانت أكثر تأثرا واهتزازا بالأحداث السياسية المحيطة بها. وما نؤكد عليه هو أن اتخاذ قرارات للتغيير داخل أي منظمة، وما يترتب عليها من تحديد مدى هذا التغيير، وتحمل تبعاته ومترتباته، أى إدارة التغيير في أى منظمة هو بشكل أو بآخر عملية تتأثر بالسياق السياسي العام، سواء داخل المنظمة أو البيئة المحيطة بها والمؤثرة فيها. وعلى المسئولين عن إدارة التغيير أن يكونون على وعى تام بذلك (Nickols, 2008).

(2) مهارات النسق

النسق - هو ببساطة - مجموعة من المكونات، أو الأعمال، يتم تنظيمها بشكل محدد لتؤدى وظيفة، أو تسفر عن نتائج محددة. ونحن لا نقصد بمهارات النسق مجرد تعلم الحاسب الآلي ونظم المعلومات الخاصة بها وكفاءة استخدامها،

فهذا هو أحد نوعى مهارات الأنساق، لأن الأنساق الخاصة بنظم الحاسب الآلي هي في الغالب مغلقة وآلية، الهدف منها هو المراقبة والفحص والتصحيح؛ أي ليس لها – في حد ذاتها- هدف محدد، ولا تستطيع - بنفسها- أن تغير بنائها. وبمعنى آخر هي أنساق لا يمكن لها أن "تتعلم" أو تضيف إلى نفسها بنسفها، ولا تستطيع تغيير الهدف الذى صممت لتحقيقه. والنوع الثاني من مهارات النسق وهو ما يسمى نظرية الأنساق العامة والتي تختص، لا بأجهزة الحاسب الآلي كأنساق مغلقة آلية، بل بالناس والمنظمات والصناعات والاقتصاد. وهذه كلها أنساق مفتوحة وغرضية ومتفاعلة مع أنساق أخرى ومتواصلة ومتجددة ومتغيرة.

(3) المهارات التجارية

يجب على القائم بالتغيير أو المسئول عن إدارته أن يكون على دراية معقولة بالجانب التجاري والأعمال التجارية بشكل عام، والكيفية التي تسير بها تلك الأمور في المنظمة التي يعمل بها أو يهتم بها بشكل خاص. عليه أن يعرف: من أين تأتى الأموال، وإلى أين تذهب، وكيفية الحصول عليها، وكيفية المحافظة عليها. وكذلك يجب أن يكون على دراية بالأسواق والتسويق والعملاء والمبيعات والضرائب وكل تلك الأشياء التجارية ذات الصلة بالمنظمة، والتى تؤثر وتتأثر بها (Nickols,2004).

ومن أبرز هذه المهارات السابقة ما يطلق عليه الاستجابة للعملاء: حيث يتم تحليل حاجات وتوقعات العملاء من خلال مختلف الإجراءات مثل التغذية المرتدة والمسوحات والاتصال الشخصي المستمر. وتطوير الحلول الفعالة مثل الإرشاد أو التدريب أو التدخل من أجل سد الفجوات إذا لم تتم مقابلة الحاجات والتوقعات (ديوان الخدمة المدنية، 2000، ص 25).

(4) المهارات التحليلية

هنالك فرق كبير بين التحليل العقلي المنظم والمخطط لمشكلة ما، ولكيفية حلها، وبين التعامل معها اعتمادا على التخمين الظني أو الحدس أو غير ذلك من طرق التناول العقلي. ورغم أن الاستبصار أحيانا ما يكون جيدا بل ومفيدا كأسلوب يمكن استخدامه في حل مشكلة ما، فإنه لا يقوم بأكثر من مجرد عملية ترقيع لثوب قديم، وليس إصلاح حقيقي له. فالتحليل العقلي المنظم هو القادر على تحقيق الحل الجذري للمشكلة التي تواجهها.

وتتضمن المهارات التحليلية - ضمن ما تتضمن - نوعين مهمين من المهارات النوعية، هما تحليل الأنساق والتحليل المالي. وهما دائما متواجدان ومتفاعلان معا. فنحن عندما نقوم بتحليل للأنساق والعمليات في المنظمة بهدف إجراء تغيير لها، إنما نقوم بذلك ونحن محكومين بضوابط وأثار مالية معينة. بمعنى أن تحليلنا للأنساق لا يتم من فراغ، أو يكون مستقلا عن التحليل المالي. والعكس صحيح، فنحن عندما نقوم بتحليل للأنساق والعمليات في المنظمة بهدف إجراء تغيير لها، إنما نبدأ التحليل على أساس مقاييس أو مؤشرات مالية بحتة، ويكون هدفنا ذا طابع مالي بحت، ونجد أنفسنا في حاجة ماسة إلى تحليل العمليات والأنساق التي تمارس أثارها على الجانب المالي في المنظمة. وهذا التأثير المتبادل بين التحليل المالي وتحليل الأنساق والعمليات، وأثر كل منهما على البعد المستقبلي للآخر، أي ما قد يشهده من تغيير أو تطوير، هو ما يطلق عليه البعض مصطلح هندسة التحليل (Nickols,2004).

(5) مهارات الأفراد

أكدنا مسبقا أن الأفراد هم كيان أي منظمة وأساسها المتين الذي يبنى عليه كل إنجازاتها. فلا توجد منظمة دون أفراد فاعلين يعملون فيها ويرتبطون بها. والأفراد في أي منظمة بينهم فروق فردية في العديد من المتغيرات، ويتباينون في أشياء كثيرة منها الشكل والحجم واللون والذكاء والقدرات النوعية والأصول العرقية واللغة والمعتقدات والقيم الدينية والاتجاهات...الخ. ورغم ذلك، فإننا في حاجة إلى فهم متطلباتهم وحاجاتهم، والتعامل معهم جميعا، مع الوضع في الاعتبار لكافة المتغيرات السابقة وغيرها. ولذلك، فهناك مجموعة من المهارات المهمة يجب أن يتحلى بها قادة التغيير في تفاعلهم مع العاملين أثناء سير عملية التغيير في مختلف مراحلها وأهم هذه المهارات ما يلي:

أ - مهارات التفكير الابداعي

تعد مهارات التفكير الإبداعى ذات قيمة في إيجاد حلول بناءة وأصيلة لمختلف المشكلات والتحديات التنظيمية على وجه العموم، ومواجهة صعوبات إدارة التغيير ومشكلاته على وجه الخصوص. ففى كل مراحل وخطوات برامج إدارة التغيير تبدو قيمة التفكير الإبداعى وكيفية توظيفه لمواجهة مقاومة التغيير أو رفضه من قبل العاملين. وقبل ذلك، فإن مهارات التفكير الإبداعى تساعد القادة والمدراء في

صياغة رؤى التغيير المستقبلية، وما يترتب عليها من أهداف استراتيجية بناءة يمكن أن تنقل المنظمة إلى الأفضل، وتحقق طموحات الجميع.

ب- التفكير بطريقة شمولية

أي الوعي التام بأن المنظمة كيان كلى متكامل يتكون من أجزاء أو أقسام العمليات أو التشغيل، وكذلك فهم الكيفية التي يتم بها العمل في هذا الإطار، وكيفية توافق تلك الأجزاء أو الأقسام مع بعضها البعض، وأثر الخلل في أي جزء أو عدم استقامة أو تعديل أو تطوير جزء آخر على باقي عناصر التنظيم (ديوان الخدمة المدنية،2000، ص24).

ج- مهارات التواصل البناء

يجب أن يتسم قادة التغيير بقدرتهم على التواصل البناء والمثمر مع الأفراد الآخرين الذين يتفاعلون معهم، سواء في ذلك التواصل اللفظي أو غير اللفظي. فيجب التعبير عن أفكارهم التي تعكس رؤية المنظمة بهدوء وترو، وأن تكون الحجج المنطقية هي أساس التفاعل معهم. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يجب أن يكون هؤلاء القادة قادرين على الاستماع الفعال للجميع بشكل يسمح للعاملين بنقل أفكارهم وأرائهم بوضوح وحرية، استماع يؤدى إلى وجود قنوات اتصال تسمح بالنقاش وتبادل وجهات النظر دون ضغط أو إكراه. فهذا الأسلوب هو الوحيد الذي يمكننا من بلورة الأفكار المثمرة.

د- مهارات إدارة الصراع

يجب أن يتميز قادة التغيير بقدرتهم على رؤية الأشياء بعيون الآخرين، واستيعاب مختلف وجهات النظر والإدراكات حيال موقف معين أو ظاهرة ما في المنظمة. ويصبح من مهامهم معرفة ذلك وفهم طبيعته وأسبابه ومترتباته...الخ، وحل الصراعات بين مختلف وجهات النظر واحتوائها قبل أن تتفاقم وتعوق سير العمل، وذلك في شكل متكامل، على أن يتم ذلك بشكل هادئ ومهذب خال من العنف.

هـ- مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات

هناك مجموعة من المهارات المعرفية التي تتعلق بقدرة الإداريين على حل المشكلات التي تواجههم أثناء إدارتهم للتغيير واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها وأهمها ما يلي:

1- تقييم البيانات والمعلومات بطريقة منهجية منظمة تسمح بالتعرف على الأسباب المسئولة عن حدوث ظاهرة معينة أو التي تسبب المشكلات (مثل ثغرات الأداء أو عدم استقامة Misalignment العمليات).

2- تقييم آثار الحلول التي تمت لبعض المشكلات والقيام بالتعديلات المناسبة لها، مما يترتب عليه تعديل في الاستراتيجية العامة.

3- التفكير خارج الصندوق: أي تصميم طرق وأساليب جديدة ومبتكرة للتعامل مع مبادرات المنظمة وحاجات العملاء.

4- تصميم الحلول التي تناسب المشكلات بأفضل ما يمكن، ومتابعة أثارها والقيام بعمليات الضبط الملائمة لها.

5- القدرة على التعلم باستمرار، أي أن يكون القادة موجهين ذاتيا ولديهم الاستعداد للتعلم، والمثابرة في البحث عن المعلومات والتقنية والأفكار الجديدة.

(6) مهارات أخرى

بالإضافة إلى ما سبق، هناك العديد من المهارات الأخرى ذات القيمة في عملية إدارة التغيير التنظيمي، منها مهارات إدارة الضغوط والوقت، ومهارات التفاوض، ومهارات تطوير الذات، ومهارات إدارة الأزمات.

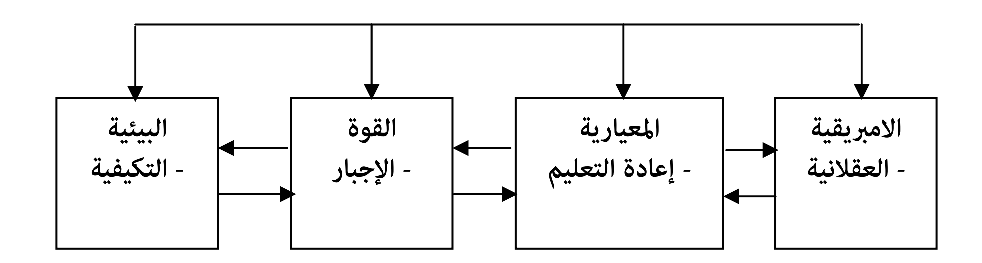
ونظراً لأهمية كل هذه المهارات وغيرها عبر مختلف مراحل عملية إدارة التغيير، فقد خصصنا الباب الثاني من هذا الكتاب لعرض أساليب وآليات وفنيات تنمية تلك المهارات، حتى تساعد القائمين على عملية إدارة التغيير على حسن استخدامها وتوظيفها لتحقيق الأهداف المأمولة.

ثانيا: استراتيجيات إدارة التغيير

يشمل هذا الجزء جانبين أساسيين، الأول يعنى بأنواع استراتيجيات إدارة التغيير، بينما يختص الجانب الثاني بأهم العوامل التي ترجح استخدام استراتيجية دون الأخرى، وذلك كما يلي:

(1) أنواع الاستراتيجيات

هناك أربع استراتيجيات أساسية لإدارة التغيير، يمكن استخدام إحداها أو بعضها أو كلها معا حسب طبيعة التغيير المأمول. ومع ذلك، فإن مجهودات التغيير الناجح لا تعتمد على استراتيجية واحدة فقط، بل هي التي تقوم بالدمج الذكي والفعال بين أكثر من استراتيجية، واستخدام المبادئ المفيدة في كل منها، وذلك حسب متطلبات المشكلة محل التغيير (انظر الشكل التالي رقم (4-1):



شكل رقم (4-1)

استراتيجيات إدارة التغيير

أ - الاستراتيجية الامبريقية - العقلانية **Empirical- Rational**

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس افتراض أن الناس عقلانيون ومنطقيون، ويميلون إلى التصرف والسلوك في ضوء اهتماماتهم ومصالحهم الذاتية. ومن ثم علينا أن نوضح لهم هذه الاهتمامات والمصالح ونبرزها، ونشرح لهم كيف أن التغيير سوف يحقق لهم ما يريدون ويعزز ما يأملون. ويعتمد التغيير في ضوء هذه الاستراتيجية على كل من التواصل ونقل المعلومات واستخدام الحوافز.

ب- الاستراتيجية المعيارية - إعادة التعليم **Normative- Reeducative**

تفترض هذه الاستراتيجية أن الناس مخلوقات اجتماعية، يميلون إلى التصرف والسلوك في ضوء القيم والمعايير الاجتماعية السائدة في المجتمع. ومن ثم يعتمد التغيير على إعادة تحديد أو تشكيل أو تفسير القيم والمعايير القائمة بالفعل، ثم دفع الأفراد إلى مزيد من الالتزام بها في مضمونها الجديد.

ج- استراتيجية القوة- الإجبار **Power- Coercive**

تفترض هذه الاستراتيجية أن الناس بطبعهم يميلون الإذعان والمسايرة، ويفعلون عادة ما يطلب منهم أو يمكنهم فعل ما يؤمرون به. ويعتمد التغيير هنا على ممارسة السلطة والنفوذ وتطبيق القانون واتخاذ القرارات، وتنفيذ الأوامر وإلا تعرض العاملون للجزاء والعقاب (Nickols, 2004; 2008).

ويطلق البعض على هذه الاستراتيجية التغيير أحادى الاتجاه Unilateral Change أو أسلوب "البلدوزر" لأنه يتم بموجب قرار تتخذه الإدارة وحدها وتفرضه على العاملين. وغالبا ما يتخذ هذا النوع من التغيير الخطوات الآتية:

1- يقوم المدير بنفسه أو بمساعدة الآخرين بدراسة التغييرات المتاحة من حيث عائد وتكلفة كل منها، إلى أن يختار التغيير الذي يحقق النتيجة المرغوبة.

2- دراسة تنبؤية لأثر التغيير على المشكلة ذاتها وعلى الأفراد المتأثرين به.

3- اتخاذ قرار بالتغيير ومطالبة الأفراد بتنفيذه.

4- متابعة آثار التغيير، والعمل على إزالة القلق والتوتر لدى الأفراد لكسب تعاونهم في تحقيقه.

ولا شك أن هذا الأسلوب يحقق نتائج مباشرة بدرجة أسرع، إلا أنه لا يصل دائما لحلول ملائمة، إذ تشير البحوث إلى أنه نادرا ما يكون فعالا، وبخاصة على المدى البعيد، حيث لا يتضمن وسائل لتنمية الفهم والدافعية للتغيير، بل يعتمد على استخدام المزيد من الضغط والقوة (إبراهيم شوقي عبدالحميد، 1997، ص79).

د- الاستراتيجية البيئية- التكيفية: **Environmental- Adaptive**

تفترض هذه الاستراتيجية أن الناس يقومون بتعديل سلوكهم وتغيير اتجاهاتهم في ضوء حسابات المكسب والخسارة، وذلك لكى يتوافقون مع ما يواجهونه من ظروف بيئية أو ملابسات جديدة حتى لا يخسرون ماديا أو معنويا، ولكى لا يتعرضوا للضغوط النفسية ويصلوا إلى الاحتراق النفسي. وبالتالى يعتمد التغيير هنا على بناء تنظيم جديد، ثم مساعدة الأفراد على تبنيه تدريجيا والالتزام به والتكيف معه، وترك التنظيم القديم الذي كان سائدا (Nickols, 2004).

(2) العوامل التي ترجح استخدام استراتيجية دون الأخرى

أشرنا مسبقا أنه لا يوجد ما يمكن أن نسميه استراتيجية واحدة لإدارة التغيير، فنحن وإن كنا- بالطبع- نتبنى إحدى الاستراتيجيات عند التفكير في إجراء تغيير، فإن هذا لا يعنى ألا نستفيد من أفكار ومبادئ استراتيجيات التغيير الأخرى. فالمزج التكاملى بين تلك الاستراتيجيات الأربع هو الأساس الذي يجب أن نراعيه حتى تتحقق الفائدة المرجوة.

وعلى أية حال يتحدد اختيارنا استراتيجية تغيير دون أخرى، على عدد من العوامل، من أهمها:

أ - درجة المقاومة للتغيير: إذا كنا بصدد درجة مقاومة مرتفعة للتغيير، فيمكننا الاعتماد على المزج والتكامل بين الاستراتيجيتين الثالثة والرابعة. أما في حالات المقاومة الضعيفة، فيمكن استخدام الاستراتيجيتين الأولى والثانية.

ب- حجم العاملين أو الجمهور المستهدف: في حالة المنظمات الكبيرة العدد، وحيث يتباين الأفراد في سماتهم وقدراتهم وخلفياتهم الاجتماعية...الخ، يكون من

الضروري الاستعانة بما يفيد في الاستراتيجيات الأربع، بشكل متكامل، لنغطى هذا التباين بين الأفراد.

ج- درجة المخاطرة: في حالة وجود درجة مخاطرة مرتفعة، فلا يجب أبدا أن ندع شيئا للصدفة أو للظروف، وبالتالي يمكن استخدام الاستراتيجيات الأربع معا وبشكل متكامل.

د- المدى الزمني: في حالة التغيير الذي سوف يتم في وقت قصير، فيمكننا استخدام الاستراتيجية الثالثة. أما في حالات التغيير التي تستغرق وقتا أطول، فيمكن استخدام الاستراتيجيات الثلاث الأخرى.

هـ- خبرة القائم بالتغيير: عندما يكون القائم بالتغيير خبيرا يمكننه الاعتماد على التكامل بين جميع الاستراتيجيات. أما قليل الخبرة، فيتعين عليه الاعتماد على الاستراتيجية الثالثة.

و- الاعتمادية: وهى مسألة ذات حدين. فإذا كانت المنظمة من النوع الذي يعتمد كثيرا على الأفراد العاملين فيها (يصعب تغييرهم أو الاستغناء عنهم أو استبدالهم بآخرين)، فإن قدرة الإدارة على التغيير تكون محدودة وضعيفة ومقيدة. والعكس، إذا كان العاملون يعتمدون كثيرا على المنظمة (يصعب عليهم تركها أو العمل في مكان آخر مثلا)، فإن مقاومتهم للتغيير تكون محدودة وبسيطة (Nickols, 2004).

وباستثناء الاستراتيجية الثانية القائمة على القوة والإجبار، أو التغيير أحادى الاتجاه، نجد أن الاستراتيجيات الثلاث الأخرى تقوم على أساس المشاركة بين الإدارة والعاملين، ومن ثم فهي ثنائية الاتجاه، وتتطلب تعاونا وتنسيقا وتكتملا بين الطرفين حتى تؤتى ثمارها ويتحقق التغيير المنشود.

ثالثا: أساليب إدارة التغيير

تعرف أساليب إدارة التغيير على أنها الفنيات أو الإجراءات أو مخططات التنفيذ التي تستخدم في مراحل عملية التغيير للوصول به إلى أهدافه، وأهمها ما يلي، دون ترتيبه من حيث الأهمية، حيث يفضل استخدام أغلب هذه الأساليب أو معظمها طبقا لطبيعة التغيير، وحدود نطاقه والإمكانات المتاحة ومتطلبات المرحلة التي يمر بها...الخ.

(1) الإرشاد والتوجيه

هناك أكثر من طريقة لإرشاد وتوجيه العاملين أهمها ما يلي:

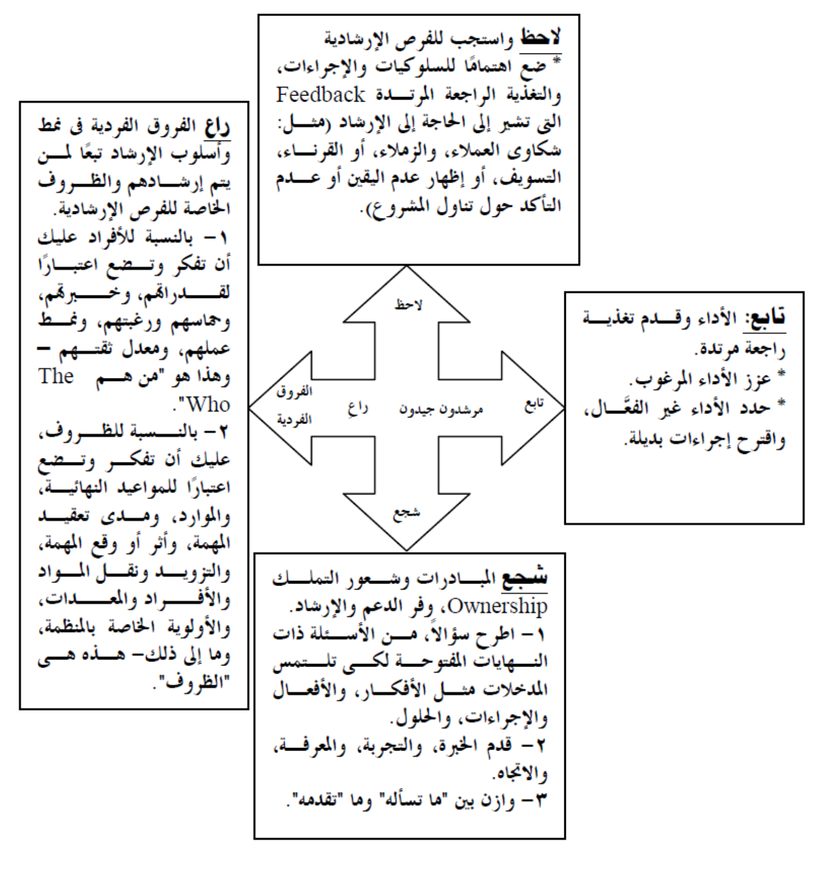
أ - إرشاد الأداء: ويهدف إلى سد الفجوات في جودة الأداء أو إنتاج أحد الأفراد أو مخرجات عمل إحدى المجموعات. ويمكن أن يتضمن هذا الإرشاد مراجعة الأمثلة حول المخرجات المطلوبة، ودعم الاستراتيجيات التي تؤدى لإنتاج هذه المجموعات، وتقديم تغذية راجعة بناءة عن تلك المخرجات.

ب- إرشاد العمليات: ويهدف إلى تدعيم المجموعات التي تعمل على رسم الخرائط التوضيحية للعمليات الخاصة بها، والتعرف على الخطوات أو المراحل الزائدة في تلك العمليات، والتوصية بتغييرها أو تحسينها. كما أن هذا النوع من الإرشاد يعد تحليلا مناسبا للنشاطات عندما تتم إعادة الهندسة أو إعادة هيكلة النظم السائدة في المنظمة (ديوان الخدمة المدنية، 2003، ص46).

جـ- الإرشاد والتوجيه المهني: ويفيد أثناء مواقف انتقال القوى العاملة مثل النقل الوظيفي والإلغاء وإعادة التصميم. ويمكن أن يتضمن مهارات التقييم وكتابة النبذة المختصرة، وكتابة الخطاب الرئيسي ونصائح البحث عن الوظيفة (داخليا وخارجيا)، وتخطيط التعليم...الخ.

د- الإرشاد والتوجيه في العلاقات الإنسانية: ويساعد العاملين على تحسين وتطوير تفاعلاتهم الاجتماعية، سواء بينهم وبين بعضهم البعض في إطار نفس المجموعة، أو بين المجموعات أو الفرق المختلفة، وتوجيههم لأفضل أساليب الاتصال مع الآخرين وسبل التكيف مع التغيير والتوافق معه (ديوان الخدمة المدنية، 2003، ص46).

وقد قدم "كوان" Cowan عام 1998 نموذجا رباعيا لتفعيل الإرشاد والتوجيه للعاملين أثناء عملية إدارة التغيير يبينه الشكل التالي رقم (4-2) (من خلال: ديوان الخدمة المدنية، 2003، ص45).



شكل رقم (4-2)

نموذج كوان الرباعي لعملية الإرشاد

(2) تفعيل قنوات الاتصال

يعد الاتصال الفعال بين فرق توجيه التغيير أو القائمين عليه بمختلف مستوياتهم من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى أحد الأساليب المهمة لتوصيل رؤية التغيير للعاملين بشفافية وأمانة، وبما يحقق تبادل الرسائل الاقناعية ونقل توقعات واقعية إيجابية عن نتائج التغييرات التنظيمية التي تتم، وما يمكن أن نحققه من نفع لجميع أعضاء التنظيم، والحصول على عائد إيجابي بتصديق تلك التوقعات والثقة في جدواها وأهميتها.

وهناك طرق عديدة يتم من خلالها تفعيل قنوات الاتصال بين مختلف الأطراف أهمها ما يلي:

أ - الاجتماعات

وهـى متعـددة ومتنوعـة، بحيـث تشـمل الاجتماعـات التـي تضـم كافـة العـاملين، واجتماعات القادة، تكون كلها مخططة كذلك على أساس منتظم أو حسب الحاجة. وهنـاك كذلك جلسات التركيز السريع مثـل جلسـات الـدروس المسـتفادة بعـد اسـتكمال مشروع أو تدخل فريق، ولقاءات الأقسام، والتى تكون لحظية، وغير رسمية للأقسام لإعطاء معلومـات، أو للاحتفال، أو لرفع الروح المعنوية.

ب- خط الهاتف الساخن

يقوم العاملون من خلالها بتقديم الأسئلة التـي يريـدون إجابـات عنهـا، أو الاستفسـار عن بعض الجوانب أو الأشياء الغامضة بالنسبة لهم. وكذلك عندما يطلبون أية معلومـات أو معارف يفتقدونها (ديوان الخدمة المدنية، 2003).

ج- أدوات نقل الاتصالات

توجد أداوت عديدة لنقل الاتصالات منها ما يلي:

1- النشرات الإخبارية التي توزع على العاملين.
2- لوحات الإعلانات في الأقسام.
3- الخطابات التي تعمم على كافة العاملين.
4- لوحات إعلانات الشبكة الداخلية Intranet.

(3) الخارطة الذهنية **Mind mapping**

قدم فكرتها "تونى بـوزان"، وهـى سـيلة تعبيريـة عـن الأفكـار والمخططـات، بـدلاً مـن الاقتصار على الكلمات فقط. وهى إحدى طرق توظيف الذاكرة، وبخاصة الـذاكرة البصريـة، في عمل رسم توضـيحى سـهل المراجعـة والتـذكر بقواعـد وتعلـيمات مـيسرة. وتقـوم فكـرة الخارطة الذهنية على الطريقة الفعلية التي يستخدمها العقل البشرى في التفكير، حيث يـتم ربط الكلمات ومعانيها بصور، وربط المعانى المختلفة ببعضها البعض بالفروع.

وتعتمد على رسم دائـرة تمثـل الفكـرة أو الموضـوع الـرئيسي، ثـم ترسـم منـه فروعاً للأفكار الرئيسية المتعلقة بهذا الموضوع، وتكتب على كل فرع كلمـة واحـدة فقط للتعبير عنه. ويمكن وضع صـور رمزيـة عـلى كـل فـرع تمثـل معنـاه، وكـذلك استخدام الألوان المختلفة للفروع المختلفة. وكل فرع مـن الفـروع الرئيسـية يمكـن

تفريعه إلى فروع ثانوية تمثل الأفكار الرئيسية أيضا لهذا الفرع. وبالمثل تكتب كلمة واحدة على كل فرع ثانوي تمثل معناه. ويستمر التشعيب في هذه الخارطة مع كتابة كلمة وصفية واستخدام الألوان والصور، حتى تكون في النهاية شكلاً أشبه بشجرة أو خارطة تعبر عن الفكرة بكل جوانبها (ويكيبديا، الموسوعة الحرة).

ويمكن توظيف الخارطة الذهنية بشكل أمثل في برامج إدارة التغيير التنظيمي، لتشمل فروعها الأساسية مراحل عملية التغيير، وأسس القيام بها، ومعوقاتها وكيفية التغلب عليها. فهذا من شأنه وضع الصورة كاملة غير منقوصة أمام متخذي القرار والقائمين على عملية التغيير، ومتابعة التطور الذي يحدث في سير العملية.

(4) الدراسات المسحية

تعد الدراسات المسحية شديدة الأهمية في كل مراحل عملية التغيير من حيث الوقوف على أفكار وأراء ومعتقدات واتجاهات العاملين حول التغيير. فمثل هذه المسوح تساعد قادة التغيير في تقيم الوضع الراهن في تلك المراحل، وما يمكن أن يقوموا به بناء على النتائج التي يتم الوصول إليها. ومن أمثلة تلك المسوحات ما يتعلق بالشعور بالحاجة للتغيير، والاستعداد أو التهيؤ له. أو إعداد فرق توجيه التغيير أو المشاركة فيه، واتجاهات العاملين نحو التغيير عموما ونسق القيم السائد لدى هؤلاء العاملين، وكذلك مدى الثقة والالتزام بين أعضاء الفرق وشعورهم بالمسئولية حيال التغيير، وآراء العاملين في الرؤية العامة، وتقييم عمليات التواصل والتقدم الذي يحدث في مسار التغيير....الخ.

(5) المقابلات

تظهر أهمية المقابلات ودلالتها كأحد الأساليب الرئيسية في إدارة التغيير عندما نكون بصدد القيام بجمع معلومات حساسة يصعب تسجيلها، أو إذا كنا في حاجة إلى تقديم أسئلة مفتوحة النهايات، والتي لا تتناسب تماما مع المسوحات التي يجيب العاملون عن تساؤلاتها كتابة، أو إذا كانت هناك حاجة لعمل تفاعل مباشر (وجها لوجه) بين القائم بالمقابلة أو أحد أعضاء فريق توجيه التغيير، والعامل أو العاملين الذين تتم مقابلتهم. ويمكن أن تتم المقابلة وجها لوجه أو عبر الهاتف. ويفضل استخدام المقابلات مع مختلف العاملين إذا كانت عملية رؤية الشخص أو الأشخاص الذين تتم مقابلاتهم وسماع المعلومات منهم مباشرة لها فائدة فيما يتعلق بالنتائج التي يتم الوصول إليها، مثل وجود فرصة لتدعيم علاقات بناءة موجودة أو

إقامة علاقات جديدة مع بعض الأشخاص المهمين أو ملاحظة السلوك الفعلي لمن يـتم معـه اللقاء (ديوان الخدمة المدنية، 2005، ص47).

(6) دراسة الحالة

دراسة الحالة Case Study أسلوب تعليمي شائع يمكن استخدامه في بلـورة المفـاهيم والأفكار الخاصة بإحـدى المشـكلات موضـوع الاهـتمام، وتشـجيع التفكـير النقـدي الخـاص بمحاولة إيجاد حلول بناءة لتلك المشكلات. وأفضل دراسات الحالات هي تلـك التـي تتنـاول حدثا معينا أو مشكلة ما تتضمن خيارات صعبة ذات نهايات تقبـل كافـة الاحـتمالات، مـما يتيح الفرصة لتعدد التفسيرات وتنوع الحلول.

وتعتبر دراسة الحالة المرتبطة بالعمل Workbench case study أحد أشكال دراسات الحالة التقليدية التي يـتم تصـميمها، مـع التأكـد مـن قابليتهـا للتطبيـق واسـتثمار نتائجهـا بالصورة المرجوة. ويتم استخدام هذا النـوع مـن دراسـات الحالـة في موقـع المنظمـة أو مـا يطلق عليه دراسة الحالة الواقعية، أو تتم في المختبرات أو المكاتب، أو في أي مكان آخر يـتم العمل الخاص بالمنظمة فيه (ديوان الخدمة المدنية، 2003، ص11).

وهناك دلائل على أن إحدى أهم الفوائد التي تحققها دراسة الحالة المرتبطـة بالعمـل ضمان فاعليتها في إشراك العاملين من كافة المستويات الإدارية في التعامـل مـع الموضـوعات والمشكلات والقضايا التي تؤثر علـيهم تـأثيرا مبـاشرا. هـذا فضـلا عـن أنهـا تتميـز بقابليتهـا للتكيف، إذ من الممكن تعديلها لتتفق مع أى بيئة، أو أي موضوع خـاص بالمنظمـة، أو مـع مستوى من مستويات العاملين (ديوان الخدمة المدنية، 2003، ص12).

لذلك، فإنه يمكن توظيف دراسـة الحالـة المرتبطـة بالعمـل بكفـاءة في عمليـات إدارة التغيير التنظيمي، حيث يكون لدى العاملين الذين يمرون بخبرة التغيير في العادة فكـرة عـن الرسالة الأساسية التي يهدف القائمون على التغيير إلى توصيلها لهم. ولأن الهدف مـن إعـداد دراسات الحالة المرتبطة بالعمل يتمثل في إحداث تغيير سلوكي يـؤدى في النهايـة إلى التغيـير الثقـافي المتوقـع في إطـار عمليـات إدارة التغيـير، فـإن المنظمـة برمتهـا تشـترك في إعـدادها وتطويرها وتقييمها. وعندما تستخدم دراسة الحالة بهذه الطريقة، مع مراعاة كافة الضوابط العلمية والمنهجيـة، فإنهـا لا تصـبح أداة تعليميـة فقـط، بـل تصـبح عـاملا مهـما أو أسـلوبا جوهريا من أساليب إدارة التغيير.

(7) التدريب

يعنى التدريب تلك الجهود التنظيمية المنظمة التي تهدف إلى إكساب جميع العاملين من القادة والمدراء والعمال المهارات والمعلومات والاتجاهات اللازمة لحسن التعامل مع مقتضيات التغيير، والتوافق الأمثل مع آثاره. فهذا من شأنه الوقاية من مقاومة التغيير وتعديل الاتجاهات السلبية معه. ويبدأ التدريب المنظم بعد تهيئة الأفراد نفسيا لتقبل التغيير، أي بعد خفض مظاهر القلق والخوف لدى الأفراد والجماعات، وكذلك القضاء على الشائعات والاتجاهات التعصبية، ليحل محلها اتجاهات التقبل والتسامح مع كافة الفئات الاجتماعية والمهنية.

وتشمل البرامج التدريبية والتعليمية مساعدة العاملين على إتباع العمل بالنظام الجديد، وتقليل الضغوط المرتبطة به، بشرط أن تستخلص هذه القواعد من خلال الدراسات العلمية، كدراسات الصحة والسلامة المهنية، ودراسات الزمن والحركة، وذلك لتيسير الأداء الناجح في ظل العمل الجديد. كما يتم تدريب العاملين على استخدام عدد من أساليب التوافق مع سلبيات التغيير مثل تدوير العمر، وتوسيع العمل.

خلاصة وتعقيب

بالإضافة إلى الأساليب السابقة التي يمكن استخدامها في عمليات إدارة التغيير التنظيمي، هناك أساليب أخرى لا تقل عنها أهمية منها بناء الفريق، وتخطيط المسار الوظيفي، وشبكة التطوير الادارى، وتدريب الحساسية (أنظر: أحمد سيد مصطفى، 2005، ص ص 482-488).

وهنا نخلص إلى أنه يمكن استخدام كافة الأساليب السابقة، ولكن يجب مراعاة شيئين أساسين وهما أن يُستخدم الأسلوب المناسب لطبيعة المرحلة وهدفها، وأنه من الأفضل استخدام أكثر من أسلوب لتتكامل معاً من أجل تحقيق الأهداف المأمولة.

5

الفصل الخامس
أسس إدارة التغيير التنظيمى
ومبادئه الإرشادية

الفصل الخامس

أسس إدارة التغيير التنظيمي ومبادئه الإرشادية

مقدمة

إن السؤال المحوري الذي يحتاج إلى إجابة شافية تفيد كل القائمين على إدارة التغيير هو: كيف نُدير التغيير؟. والإجابة الأمينة هى أننا ندير عملية التغيير كإدارتنا لأي موقف مشكل أو صعب نحاول إيجاد حل له والسيطرة عليه. ومن ثم، فإن عملية إدارة التغيير الناجح هى فى جوهرها قدرة على القيادة تتطلب ضمن مقتضياتها اعتماد القادة على منهج واضح وأسلوب منظم لإجراء التغيير يجعلهم أكثر تمكنا وكفاءة فى قيامهم بهذه المهمة، وييسر لهم التعاون الكفء مع المتدربين ليحققوا معا الهدف المنشود للتغيير الناجح.

وعلى ذلك يشمل الفصل الحالي الأسس التي وضعها هاردنج (Harding, 2004) لإدارة التغيير بصورة منظمة.

أولا: العوامل الأربعة لنجاح التغيير

لابد من توفر أربعة عوامل أساسية لنجاح تنفيذ التغيير التنظيمي وهي:

1- وجود ضغوط فى اتجاه التغيير، أي وجود ممارسات وظواهر تدفع فى اتجاه التغيير، وتشعر العاملين فى المنظمة أن الوضع القائم غير سليم (خلق شعور عام بالحاجة للتغيير).
2- وجود رؤية مشتركة، وواضحة تجاه هذا التغيير.
3- توفر متطلبات تنفيذ التغيير، أي مدى توفر الموارد (سواء المالية أو غير المالية) اللازمة لتنفيذ التغيير.
4- التنفيذ العملي الفعلي لإجراءات التغيير، وذلك بإتباع التسلسل الآتي:

تخطيط ⇦ فعل ⇦ مراجعة وتصحيح ⇦ فعل وتنفيذ

ومعنى هذا أن التغيير هو بمثابة سلسلة من أربع حلقات متتالية هي: الوعي بأهمية وضرورة التغيير ⇦ الاهتمام بالموضوع ⇦ الرغبة فى تنفيذه ⇦ التنفيذ الفعلى له.

وقبل أن نعرض - ببعض التفصيل - للعوامل الأربعة الضرورية لنجاح إدارة التغيير، يجب أن نعرف أن هناك أربعة عوامل أخرى معاكسة، تؤدى دائما

إلى الفشل فى إدارة التغيير. وبالتالي، فإن معرفتنا بها يعتبر أمرا ضروريا، ويجنبنا الكثير من المشكلات. وتلك العوامل الأربعة التي تؤدى إلى فشل إدارة التغيير هي:

1- عدم تمتع المنظمة بقيادة مستقرة وثابتة ومتسقة.

2- عاملون مهمشون، ولا أحد يهتم بهم، ويعانون من الدافعية المنخفضة.

3- نقص إمكانيات إحداث التغيير مثل ضعف الميزانية المخصصة لذلك أو توقفها، وعدم وجود سياسات واضحة، وضعف الاستثمارات طويلة المدى، ووجود ضغوط ومشاكل لدى العاملين لا تشجعهم على التطور والرغبة فى التحسن).

4- سيطرة روح السلبية والاستكانة والتسليم بما هو قائم، وانخفاض روح المبادرة والإقدام، وعدم الرغبة فى "أن نفعل شيئا مختلفا" (Nickols, 2004).

ولا شك أن تلك العوامل الأربعة للفشل فى إدارة التغيير، تؤدى بالمنظمة إلى وضح سيء جدا، حيث لا يوجد تخطيط، ولا تعلم مهارات جديدة، ولا تحسينات فى الإنتاج أو الأداء. باختصار مزيد من الفشل والتدهور الذي يعوق إحداث التغيير، وهو الأمر الذي يؤدى إلى مزيد من الفشل.....وهكذا نظل فى تلك الدائرة المفرغة المحزنة. وبالطبع، فإن الإسراع بتبني عوامل النجاح الأربعة- السابق الإشارة إليها- هو السبيل الوحيد لوقف هذا الفشل والتدهور، وتعديل هذا الموقف السيئ. وهى ما نعرض لها تفصيلا على النحو التالي:

(1) الضغط فى اتجاه التغيير

لعل أهم عوامل نجاح التغيير هو وجود ما يدفع فى اتجاه تحقيق التغيير المنشود أي وجود ضغوط توحي بأهمية التغيير وضرورته سواء كانت داخلية أو خارجية، فتلك الضغوط تكون بمثابة القوة الدافعة لإحداث التغيير.

وتأتى تلك الضغوط من أجل التغيير من واحد أو أكثر من مصادر أربعة: كأن تقرر التغيير وتطالب به الإدارة العليا فى المنظمة، وبالتالي تمارس ضغوطها فى هذا الاتجاه. وقد يكون مصدر تلك الضغوط هم عملاء المنظمة، وربما يكون مصدرها أن هناك برنامجا قويا ينفذ على المنظمات كخفض نسب التلوث مثلا، وبالتالي تجد المنظمة نفسها مجبرة على إجراء التغيير اللازم لذلك. وأخيرا، فإن مصدر الضغط من أجل التغيير ربما يكون العاملين أنفسهم. وهذا النوع الأخير هو

أحسن أنواع الضغوط للتغيير، ذلك لأن أصحاب الشأن ومن سيتعرضون لفعاليات التغيير، هم أنفسهم من يطالبون به.

لابد إذن لنجاح التغيير من وجود ضغوط تدفع في اتجاهه، وأن تكون تلك الضغوط (القوة الدافعة) بالقدر الذي يساعد لا على مجرد بدء التغيير، بل استمراره، وتحقيقه لأهدافه، ولذلك فمن الضروري إذا كان مصدر الضغط هو الإدارة العليا، أن يقبل الجميع بذلك ويقتنع به، بحيث يشترك العاملون مع الإدارة العليا فى ذلك، وهو ما نوضحه فى العامل الثاني.

(2) وجود رؤية مشتركة وواضحة حيال التغيير

لكي يكون التغيير مؤثرا وفعالا ويؤتى ثماره، فلابد أن يتم عبر كل المستويات الوظيفية فى المنظمة، أي يصبح متضمنا فى ثقافة المنظمة ذاتها ويصير جزءًا لا يتجزأ منها. ولكي ننجح فى ذلك، فلابد أن نجعل الأفراد على درجة عالية من الدافعية للتغيير، وهو ما يحتم علينا أن نعرف: ماذا يمكن أن يحفزهم ويرفع من دافعيتهم؟ (Nickols, 2004).

ويجب ألا نتجاهل – أبدا - أن التغيير عادة ما يسبب قلقا وضغوطا نفسية شديدة، لمن يتعرض له، وبخاصة فى مجال العمل. ويقل حدوث تلك الضغوط أو تقل حدتها وأثارها السلبية عندما يدرك العاملون أنهم "أصحاب" هذا التغيير. وكذلك من الضرورى أن يكونوا على علم بكافة تفاصيله، لأن ذلك يجعل الخوف منه أقل ما يمكن، فالناس عادة أعداء لما يجهلون.

ولحسن الحظ، فإن ما يثير دافعية القيادات العليا، والمديرين الكبار، والمديرين فى المستويات الأقل، والعمال، أشياء متشابهة. وبالتالى يمكننا الاعتماد على تلك المحفزات لرفع دافعية الجميع، وخلق الرؤية العامة المشتركة تجاه التغيير وتدعيمها. وتلك المحفزات سبعة، ستة منها معنوية، والسابع مادى وهي:

أ - الشعور بالفخر: من الضرورى جدا أن ينقل المدير إلى العاملين والموظفين شعوره بالفخر تجاه ما يقومون به؛ بحيث يدرك العاملون أن رؤساءهم فخورون بما يفعلون وينجزون. إن أداء الفرد يهبط كثيرا إذا لم يشعر أنه محل التقدير من الآخرين وبخاصة رؤساؤه. وفريق العمل الذي يلقى التقدير عادة ما يؤدى أفضل أداء ويقدم أفكارا جديدة فى تحسين وتطوير منظمتهم.

ب- الشعور بالسعادة: تعتبر بيئة العمل التي تسمح بالضحك وتشجعه شيئاً ايجابياً ومطلوباً، ولا يجب أن يؤدى العامل أو الموظف عمله وهو مهموم وقلق.

وعلى المسئول أو صاحب العمل أن يهتم بكل منهم كإنسان، لأنه إن فعل ذلك، فسوف يهتم كل منهم به أيضا، وبالعمل، وبما يريده صاحب العمل. والقاعدة الذهبية هنا هي: "عامل الناس كما تحب أن تُعامل"، فتلك أحسن وسيلة لتحسين العلاقات بين الجميع وفى كل المستويات التنظيمية.

جـ- المسئولية: إعطاء الفرد مزيد من المسئولية، يزيد من إحساسه بمزيد من ثقته بنفسه، وإذا شعر الفرد بأنه محل ثقة، أدى عمله بمزيد من الحرص والفخر. هذا فضلا عن أن الشعور بالمسئولية يقلل من العدائية المتبادلة بين الأفراد، وانتشار ثقافة "اللوم والتوبيخ" وتحميل الأخطاء على الآخرين.

د- الشعور بالنجاح: رغم أن لكل منا وجهة نظره بخصوص معنى نجاح منظمة ما، فإن هناك مؤشرات عامة لدى الجميع يعتمد عليها فى تحديد نجاح المنظمة، مثل حجم المبيعات، والسمعة الحسنة للمنظمة، ونوعية الإنتاج.

والوضع المثالى هو الدمج بين النجاح الفردى ونحاج المنظمة، بمعنى أن "خلفية" النجاح من وجهة نظر العامل، يجب أن تكون هى نفسها الخاصة بالمنظمة ككل. فالمدير الناجح هو القادر على جعل العامل يدرك أن نجاحه هو نجاح للمنظمة، والعكس بالعكس، وأن تحقيق النجاح ينطلق من خلفية واحدة.

هـ- الاعتراف: هل يتم تقدير العاملين، بحيث يشعرون أنهم مقوم أساسى من مقومات نجاح المنظمة؟. هل توجه- كمدير أو رئيس أو صاحب عمل- الشكر لمرؤوسيك فى كل المستويات فى المنظمة "لإسهاماتهم الفردية"، بحيث يشعر كل "فرد منهم على حدة أنه مهم وفعال لنجاح المنظمة ككل؟. ومن ثم فإن تجاهل هذا المحفز المهم يؤدى إلى سلسلة من الأخطاء، ويجعلنا نفقد الدعم الذي نحتاجه عند الشروع فى تنفيذ التغيير (Harding, 2004).

إن أحسن وسيلة هى أن يتعامل صاحب العمل أو المسئول مع العاملين والموظفين على أنهم شركاء مهمين بالنسبة له. فهو يقدم لهم الوظيفة والأجر، وهم يشترون ذلك بما يبذلونه من مجهود. وإذا نجحنا فى خلق تلك الحالة، فإن دافعية العمال ستكون مرتفعة، وبالتالى سنكون بصدد منظمة مرتفعة الدافعية، وقابلة دائما للتغيير بهدف التطوير.

و- الشعور بالأمان: سبق أن أوضحنا أن أى تغيير يصاحبه عادة قدر من الشعور بالخوف. وربما يكون هذا الخوف من التغيير فى حد ذاته، أو مما يمكن أن يترتب عليه من آثار كاحتمال فقدان المسئولية مثلا. وأحسن وسيلة لتقليل الخوف وزيادة الشعور بالأمن أثناء التغيير، هى التواصل المفتوح والصريح

والأمين. ومن ثم، يجب أن يدرك العامل جيدا أن وضعه بعد التغيير لن يكون أقل أمنا مما هو عليه قبل التغيير، أو على الأقل يدرك أن فترة "عدم الإحساس بالراحة" الناتجة عن التغيير، ستكون قصيرة وعابرة، وسيتم التغلب عليها، ويعيش بعدها من جديد حالة الأمان التي يأملها.

ز- المال: لا شك أن المال محفز قوي. فالعامل الذي يحصل على أجر قليل يشعر بالتقدير المنخفض، وبالتالي لا يستجيب بالشكل الملائم للتغيير، خاصة إذا كان هذا التغيير لا يعنى بالنسبة له إلا بذل مزيد من الجهد لا يقابله زيادة مناسبة فى الدخل المادي، أو حتى التقدير المعنوي.

إننا نعمل لكي نعيش، لا نعيش لكي نعمل. وبالتالي، فالفرد يحتاج إلى التقدير المادي الملائم، خاصة إذا كان يعمل كل الوقت، وبالتالي يقضى فى العمل وقتا أكثر مما يقضيه مع أسرته، أو فى ممارسة هواياته. لابد- إذن- من أجر عادل يناسب العمل والجهد المبذول.

ومن الضروري أن يدرك المديرون والمسئولون أنهم إذا وعدوا بمكافآت مالية أو حوافز، فيجب أن ينفذوا ذلك. وعلى الجميع- الإدارة والعاملون- أن يتذكر المقولة الشهيرة لهنرى فورد: "ليس صاحب العمل هو الذي يدفع الأجور، إن الذي يدفعها هو الإنتاج الذي ينجزه العاملون".

تلك هى المحفزات السبعة التي تجعل العاملين مع الإدارة وكأنهم كيان واحد، وترفع الدافعية، وتخلق الرؤية المشتركة، وتجعل الجميع موافق، ومتقبل، ومستعد للتغيير.

(3) القدرة على التغيير وتوفر متطلباته وتكاليفه

لكي ينجح التغيير، فلابد من توفر الموارد اللازمة له، وهى المال والوقت. فمن الضروري قبل الشروع فى خطوات التغيير أن نحدد ما يحتاجه من موارد، ونتأكد من وجودها وتوفرها، وأنها مخصصة لذلك. ويمكن تدبير مصاريف إجراء التغيير من خلال ترشد استخدام الطاقة فى المنظمة، أو تخفيض نسب الهالك فى الإنتاج.

ومن المهم أن نكون على وعى بأن العاملين فى المنظمة هم أكثر الناس قدرة على إمدادنا بالأفكار والمقترحات والمعلومات والأمثلة لتنفيذ التغيير بأحسن صورة ممكنة(فأهل مكة أدرى بشعابها...). فعلينا أن نعطيهم الفرصة فى ذلك، ونشركهم معنا فيما نستهدفه من تحويل أو تطوير تنظيمي، فإذا نجحنا فى ذلك، أمدونا

بمعلومات يمكن أن نستفيد منها فى تخفيض تكاليف التغيير، وفى الوقت نفسه يتم إجراؤه بأحسن صورة ممكنة.

(4) التنفيذ الفعلي للتغيير

أ - بعد أن جهزت وأعددت العوامل الثلاثة الأولى الضرورية لنجاح إدارة التغيير، يمكنك أن تبدأ الآن فى تنفيذ التغيير المخطط.

ب- حافظ على قوة الدفع التي أوجدتها للتغيير، واحرص على أن تظل قائمة ومستمرة. واتبع السلسلة الرباعية التالية:

خطط ⟸ افعل ⟸ راجع وصحح وقيم ⟸ افعل

ج- إن إدارة التغيير القائمة على أساس منهج منظم شيء أساسي لفاعلية التغيير واستمراره.

د- إن التناول الجيد للبيانات، وتحليلها، وتحليل النتائج أولا بأول شيء أساسي.

هـ- كن متأكدا أن العاملين (المتدربين) متابعين لما يتم من تقدم، ولديهم المعلومات الكافية عن ذلك (أي أنهم معك على الطريق).

والمصفوفة التالية تسمى مصفوفة إدارة التغيير، وهى تستخدم للمساعدة فى تنفيذ هذا العنصر الرابع من عناصر نجاح إدارة التغيير، وهو التنفيذ الفعلى للتغيير. فهى توضح لنا مسار التغيير، ومواطن التقدم، وكيف نتقدم ونواصل إحداث التغيير بشكل منهجى وفعال (Harding, 2004).

ثانيا: مصفوفة إدارة التغيير

حدد وضع المنظمة بالنسبة لكل متغير من المتغيرات الموجودة فى الأعمدة الأربعة للمصفوفة، ثم حاول التقدم فى تلك المتغيرات متتبعا المصفوفة أفقيا من اليمين إلى اليسار. وابدأ بالمتغيرات الأكثر ضعفا (Harding, 2004).

الوعى ⇦ الاهتمام ⇦ الرغبة ⇦ التنفيذ

الضغط فى اتجاه التغيير	وجود رؤية واضحة ومشتركة	القدرة على التغيير (وجود الموارد والمستلزمات)	التنفيذ الفعلي
- وجود سياسة منظمة ومخططة وفى الموضع الصحيح. - الفحص والمراجعة بصورة مستمرة ومنظمة. - لجنة نشيطة لفريق الإدارة فى المنظمة.	- درجة عالية من الوعى والتأييد لدى كل المستويات الوظيفية فى المنظمة. - فريق عمل يتمتع بدرجة عالية من الدافعية.	- الموارد والإمكانات المخصصة للتغيير (فريق عمل+ تمويل مادى مناسب). - إعادة استثمار الوفرات (ما يتبقى من الميزانية) بغرض إجراء تحسينات فى جوانب أخرى فى المنظمة.	- جعل خطوات وإجراءات التنفيذ ملتحمة وجزءاً من الأداء الكلى للمنظمة. - متابعة تسجيل ما يحدث من تقدم.
- وجود سياسة مقبولة ومتفق عليها، وتم توصيلها لكل فريق العمل بحيث يعرفها الجميع.	- وجود أعضاء يمثلون كل مستويات الإدارة فى المنظمة ، ويساهمون معا فى التخطيط وتحديد الخطوات التنفيذية للتغيير. - إعطاء الفرصة لكل أعضاء الفريق للإسهام، وأن يدرك كل فرد فيه أن له دورا فعالا فيما سوف يتم (فى المدخلات).	- تحديد فريق العمل الأساسى الذي سيتولى التخطيط و التنفيذ. - تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة، والتأكد من إتاحتها وتوفرها.	- التزام وجدية وانخراط تام فى أداء المطلوب، فى المنظمة كلها. - جعل التنفيذ العملي للتغيير غير مكلف أو بأقل تكلفة ممكنة.

الضغط فى اتجاه التغيير	وجود رؤية واضحة ومشتركة	القدرة على التغيير (وجود الموارد والمستلزمات)	التنفيذ الفعلي
- تعبئة وتجهيز مجلس الإدارة ليكون مدافعا بشدة ومساندا قويا لإجراء التغيير. - إتباع سياسة الإقناع لكى يؤمنون ويؤيدون إجراء التغيير.	- وجود فريق عمل أساسى يتم تحديده ويكون هدفه هو إقناع الآخرين بجدوى التغيير، ويكون بمثابة قائد للعملية.	- خلق مدافعين عن التغيير فى المستويات الإدارية الوسطى ، ليكونوا سندا للإدارة العليا. - تقدير تكلفة ومتطلبات التغيير والتطوير المنشود.	- بدء التنفيذ فى بعض المستويات فى المنظمة. استخدام أساليب وطرق تخفيض التكلفة.
- لا توجد سياسة واضحة. - الأداء ثابت وروتينى وجامد ولا تخيط للمستقبل. - تخبط وضعف فى التنسيق، وفى القيادة، وفى الالتزامات وتحمل المسئوليات.	- فريق عمل مهمش وذو دافعية منخفضة. - لا تواصل. - حالة من عدم الثقة بين الجميع، والشك المتبادل، والارتياب، وسوء الظن.	- توجد استثمارات، ووجود درجة عالية من الشعور بضغوط العمل، وعدم الشعور بالتقدير. - لا يوجد تدريب ولا تطوير.	- لا وجود لأية محاولات للتغيير أو التطوير بسبب تضارب واختلافات الإدارة.

ثالثا: المبادئ الإرشادية للإدارة الفعالة للتغيير

على الرغم من أنه لا توجد طريقة واحدة أو أسلوب واحد يمكن القول بأنه يصلح كمرشد وحيد لعملية التغيير، فإن هناك مباديء أساسية يمكن اتخاذها كإطار منظم وشامل يساعد على إحداث هذا التغيير المنشود بأحسن صورة ممكنة. ومن تلك المبادئ ما يلي (Kotter, 2012; Nickols, 2010; 2012):

(1) ركز على الجانب الانسانى بشكل منتظم

إن أى تحول كبير عادة ما ينتج عنه شعور بالقلق وعدم الاستقرار للعاملين، فالمراكز تتغير، والمهام المطلوبة تتبدل، وهناك مهارات وقدرات يجب اكتسابها أو تطويرها لتتلاءم مع هذه التحول، كل ذلك يجعل العاملين فى حالة من الشعور بالغموض وعدم الثقة، ومن ثم قد يبدون مقاومة للتغيير. ومن الخطأ الشديد أن نتعامل مع عملية التغيير بمنطق رد الفعل، ومع كل عامل على حدة، لأن ذلك سيؤدى إلى خسائر كبيرة، ويقلل من معنويات العمال، ويقلل من معدل سرعة التغيير المطلوب. بل الصحيح هو أن نكون جاهزين لهذا التغيير ونعد العدة له، ويكون منهجنا وأسلوبنا لتنفيذه جاهزًا ومعدًّا من البداية. ويعنى هذا أن نكون ملمين- من البداية- بالكثير من المعلومات والبيانات عن العاملين بالمنظمة فى جوانب حياتهم المختلفة، وأن يكون منهج التغيير قائما على تلك المعلومات، ومحددا فى شكل خطوات واضحة وقائمة على تقديرات واقعية لظروف المنظمة (تاريخها واستعداداتها وإمكانياتها وقدرتها على القيام بالتغيير).

(2) بدء التغيير من قمة السلم الوظيفي

لأن التغيير دائما ما يصاحبه تشويش فى أفكار العاملين ومعتقداتهم فى كل المستويات الوظيفية فى المنظمة، فإنه عندما يلوح فى الأفق ويبدأ فى الحدوث، فإن كل الأنظار تتجه إلى القيادات والرؤساء لتستمد منها القوة والدعم ومعرفة الاتجاه. ومعنى هذا أن القادة أنفسهم لابد وأن يكونوا متفهمين جيدا لجدوى التغيير ومقتنعين به حتى يمكنهم: أ- مواجهة تحدياته ومتطلباته ب- زيادة دافعية باقي أفراد المنظمة وحثهم على تبنيه والعمل على تحقيقه. ومن المهم أن نؤكد أنه يجب على أعضاء فريق القيادة أن يتكلموا بصوت واحد (اتفاق تام بينهم)، ويمثلون فى سلوكهم النموذج والقدوة المطلوبة للتغيير، وأن يكون القائد على وعى تام بأنه "المهدئ" بالنسبة لهؤلاء الذين يخافون التغيير وينتابهم القلق بسببه. أن الفرق التنفيذية التي تعمل معا هى أحسن أسلوب لتحقيق النجاح وإحداث التغيير. فهم الذين يمهدون الطريق ويدفعون الآخرين فى اتجاهه، من خلال فهمهم للثقافة والسلوكيات التي يتم من خلالها، ويكونون هم أنفسهم نموذجا فى ذلك. فلابد- إذن- أن تكون البداية من فريق الرؤساء والقيادات الذين يبادرون هم أنفسهم بالتغيير قبل توقعه من المستويات الأقل. وإذا نجحوا فى ذلك، فإن قوة التغيير تنتقل بسهولة إلى المستويات الأدنى.

(3) تعامل مع كل المستويات الوظيفية

لأن برامج التغيير تستهدف كل المستويات الوظيفية فى المنظمة، فإن ما نؤكد عليه هنا هو أن جهود التغيير ومساراته يجب أن تشمل كل الطبقات ومن خلال أسلوب يطلق عليه "الشلال" الذي يندفع من أعلى (مستوى القادة) إلى المستويات الإدارية الأقل. فالقادة الذين يتم تدريبهم وإعدادهم هم الذين يقومون بدور "المبادرين"، وينقلون وجهة نظر المنظمة إلى زملائهم. ويتم تنفيذ أسلوب "الشلال" كما يلي:

يتولى عشرة من القيادات العليا وضع الإستراتيجية والرؤية والأهداف، ثم بعد ذلك يقوم 60 من التنفيذيين والمديرين بتصميم وتحديد المحاور الأساسية التمهيدية للتغيير، ثم يقوم 500 من قادة الميدان (العاملين والموظفين) بتولي قيادة التنفيذ الفعلي لمجريات برنامج التغيير. ومعنى هذا أن التنظيم المؤسسي يظل فى وضعه الصحيح، رغم أن عملية التغيير تتم وتحدث فى المستويات الإدارية. هذا وتعتبر القيادة بأسلوب الشلال أكفأ وسيلة يمكن للمنظمة اللجوء إليها لإعداد جيل ثانٍ من القادة الكبار (Pooley, 2004).

(4) استعن بالحجج المنطقية العقلية

إن الإنسان- بطبعه- يسعى إلى المنطق ويحاول دوما إعمال العقل، ويشعر بالراحة عندما يصل إلى منطق مقبول للأشياء. والعاملون سوف يتساءلون- بالطبع- عن حجم ونمط هذا التغيير والهدف منه، وأسبابه ومبرراته...الخ، وسوف يتوجهون بتلك الأسئلة إلى قادتهم. والتصرف الصحيح هنا هو وجود تصور مكتوب يوضح الخطوط العامة لهذا التغيير المنشود. ويجب أن ينهض هذا التصور المكتوب على ثلاثة مقومات: الأول مواجهة صريحة مع الواقع تبين ضرورة حدوث التغيير، بمعنى توضيح أن واقع المنظمة الحالي يحتم التغيير. والثانى أن هذا التغيير سيؤدى إلى مستقبل أحسن ووضع أفضل مما هو قائم الآن. والثالث أن يتضمن هذا التصور "خارطة طريق" استرشادية توضح القرارات والسلوكيات الملائمة التي يجب تبنيها. وبعد ذلك، على القادة توصيل هذا التصور المكتوب إلى المستويات الوظيفية الأقل، موضحين لهم علاقتهم به، وأثره عليهم، ودروهم المنشود فى هذا التغيير.

(5) اخلق روح المشاركة

يتعين على قادة المنظمات التي تنشد التغيير أن يعملوا بهمة شديدة أثناء مختلف مراحله ويكونوا هم المحفزين لباقى قوة العمل. فلا يكفي- فقط- أن يعلن

القادة موافقتهم وترحيبهم بالتغيير، بل يجب أن يكونوا هم أنفسهم أصحابا لهـذا التغيـير، بمعنى أنهم يتحملون مسئولية إحداثه وتحقيقه فى كل المواقع التي تخضع لنفوذهم. وأكفـأ وسيلة لتحقيق ذلك هى جعل المرؤسيين (العمال والموظفين) مشاركين فى التغيير أيضا، وذلك بجعلهم على دراية كاملة بالمشاكل الموجودة وحثهم على ابتداع الحلول لها، وتدعيم أدائهم بالحوافز سواء المادية أو المعنوية.

(6) أوصل الرسالة

كثيرا ما يقع القادة المسئولون عن التغيـير فى خطـا شـديد مـؤداه أنهـم يتصـورون أن العـاملين فى المسـتويات الإداريـة الأقـل الأخـرى يفهمـون كـل شيء، ويشـعرون – مـثلهم - بالحاجة للتغيير، ويرون اتجاهه وشدته، ويدركون الموقف بجوانبه المختلفة.

إن برنـامج التغيـير الجيـد هـو ذلـك الـذي يتضـمن نقـلا للمعلومـات لكـل العـاملين بالمنظمة، وبشكل منظم، وفى توقيتات محـددة ومناسـبة. ويجـب أن تـتم عمليـة التواصـل هذه بشكل تبادلي بين القمة (الرؤساء) والقاع (المستويات الأقل)، بحيث ننجح فى "تغذيـة" العاملين بالمعلومة الصحيحة فى الوقت الصحيح، ونتعرف على رأيهم وردود أفعـالهم. وهـذا يتطلب وجود أكثر من قناة اتصال بين المستويات المختلفة، ولا نكتفي بقناة اتصـال وحيـدة فقط.

(7) قدر وحدد الإطار الثقافي العام

لكي يحدث التغيير بالسرعـة والكفـاءة المنشـودة، فلابـد عـلى قـادة التغيـير أن يراعـوا ويتفهموا الجوانب الثقافية فى كل مستوى من العاملين فى المنظمة. فبعض المنظمات تقع فى خطا شديد وهو إهمال هذا الجانب أو الالتفات إليه متأخرا بعد فـوات الأوان. والتوصـيف الثقافي الصحيح هو ذلك الذي يأخذ فى اعتباره: استعداد المنظمة للتغيير، والمشكلات الكبرى التـي يمكـن أن تطفـو عـلى السـطح وكيفيـة مواجهتهـا، والصراعـات المحتملـة، والعوامـل الاجتماعية والثقافية التي ربما تساعد وتدفع فى اتجاه التغيير، والأخرى التي ستقاومه وتقف فى طريقه. ومعنى ذلك أن مجموعة القيم والمعتقدات والمدركات الموجودة والسائدة يجـب أن تمثل الخط القاعدي أو أساس تصميم برنامج التغيير. فتلك العوامـل الثقافيـة هـى التـي ستحدد الوضع الجديد للمنظمة، وإعداد بنيتهـا الأساسـية، وطبيعـة الـبرامج اللازمـة لحفـز التغيير.

(8) قدر وحدد الجوانب الثقافية النوعية

بمجرد فهم الإطار الثقافي العام (النقطة السابقة)، يجب تحديد مكونات هذا الإطار النوعية وتناوله كاملا وبإتقان، كجانب مهم من جوانب برنامج التغيير. فعلى القادة أن يحددوا بدقة الجوانب الثقافية والسلوكية التي يمكن أن تساعد- مثلا- على نجاح طرق جديدة مقترحة للعمليات التجارية أو عمليات التسويق، وتخليق ظروف جديدة تدعم تلك الطرق الجديدة (فى حالة دمج أكثر من منظمة معا)، أو تقوية وتدعيم الثقافة القائمة (فى حالة المنظمة التي ستستمر فى نشاطها مدة أخرى). ومن ثم، يتعين أن يكون مفهوما أن لكل منظمة مركزا ثقافيًّا (أفكار سياسية وأنشطة وتأثيرات) يجب مراعاته جيدا عند تصميم وتنفيذ برامج التغيير.

(9) كن مستعدا للأشياء غير المتوقعة

يجب أن يكون واضحا أنه لا يمكن أبدا أن يتم تنفيذ برنامج التغيير كاملا وبحذافيره تبعا للخطة الموضوعة. وأهم أسباب ذلك أن الناس- كثيرا- ما تتصرف بصور غير متوقعة. وأيضا، فإن الظروف الخارجية ربما تتغير. وهذا يعنى أن إدارة عملية التغيير، وبرامج التغيير الجيدة، هى تلك التي لا تتسم بالجمود، بل يجب أن تكون على درجة من المرونة تسمح لها بإعادة التقييم والتقدير بشكل متواصل، سواء تقدير ما تم بالفعل من تغيير فى المنظمة، ومدى ترحيب الأفراد به، وقدرتهم على تنفيذه، واستعدادهم لاستيعاب الخطوة التالية. والذي يجعل البرنامج وإدارة التغيير مرنة وقادرة على استيعاب غير المتوقع، هو الاعتماد على المعلومات الحقيقية فى الميدان، وبالتالى اتخاذ القرارات على أسس قوية وسليمة. وعلى ذلك، فهناك علاقة تفاعلية بين البرنامج والواقع الفعلي، هى التي تجعل البرنامج مرنا وقادراً على التعامل مع المستجدات غير المتوقعة واستيعابها بالشكل المناسب.

(10) تكلم مع العاملين

إن التغيير ليس مسالة تنظيمية فحسب، بل هو أيضا مسالة شخصية؛ أي تهم وتؤثر فى كل فرد من العاملين على حدة. وبالتالي يكون من الضروري أن يعرف كل فرد كيف سيتغير عمله، وما هو المطلوب منه أثناء وبعد برنامج التغيير، وكيف سيتم تقييمه، ومتى يعتبر ناجحا أو فاشلا، وما أثر كل ذلك على مستقبله. ولهذا فعلى قادة التغيير أن يكونوا واضحين وصادقين مع العاملين، لأن العامل سوف يستجيب ويتصرف بناء على ما يسمعه ويراه، وبالتالي يحتاج أن يكون على وعى تام بما

يدور من حوله، بحيث يتم ذلك بشكل صادق وأمين. فلا يجب أن يكون التغيير سريا كبيرا، نسعى له بالخطط فقط، بل لابد من الحديث مع أصحاب الشأن، والتعامل مع الجانب الانفعالي والوجداني لهم. ويجب الاعتماد على الدعم أو المكافآت الواضحة، مثل التعويض المادي المناسب أو أشكال التقدير الأخرى والحوافز، كمدعمات لجعل الأفراد يؤمنون بضرورة عملية التغيير (Pooley, 2004).

(11) توجيهات أخرى لقادة التغيير

بالإضافة إلى ما سبق يجب على قادة التغيير مراعاة ما يلي:

أ - أول ما يجب عمله هو اقتحام الموقف، والغوص فيه، والمعايشة الكاملة مع كل جوانبه. فببساطة نحن لا نستطيع أن نغير الأشياء عن بعد.

ب- ضرورة وجود رؤية وهدف واضح ومحدد، بحيث نكون على وعى تام بما نريد.

ج- تكوين فريق لإدارة التغيير. فالفرد مهما كان حجمه ومكانته لا يمكنه إدارة عملية تغيير فى أي منظمة. أي لابد من فريق عمل يمثل كل قطاعات المنظمة.

د- الاعتماد على المعلومات والبيانات الدقيقة، وكذلك على التقارير والمعلومات غير الرسمية.

هـ- الاعتماد على الأفراد المناسبين وأصحاب الدافعية المرتفعة للتغيير.

و- التشكيك فيما هو موجود أو قائم، وكسر الثقة فيه. فالتغيير- بحكم تعريفه- هو استجابات جديدة، وليس تمسكا بأداءات سابقة.

ز- اعتمد على أسلوب "الفعل- رد الفعل أو العائد"، وخطط، ونفذ بسرعة وفى فترات زمنية قصيرة، دون إطالة، ولا تعطى فرصة لتمييع أي موقف.

ح- حدد أولوياتك واحرص على أن يكون ذلك بشكل مرن، بحيث تكون قادرا دائما على ترك ما فى يدك لعمل شيء آخر أكثر أهمية.

ط- تعامل مع كل شيء على أنه وقتى ولا تجعله يستغرقك تماما أو تعيش فى أسره هو وحده حتى اللحظة الأخيرة، بل اجعل عقلك دائما فى حالة من الانتقال والتغيير.

ي- استعن بالمتطوعين، فيمكنهم مساعدتك بشكل كبير.

ك- استعن بقائد ملائم لفريق إدارة التغيير، ولا تقف دائما أمامه أو تصعب عليه الأمور...دعه يعمل.

ل- امنح فريق إدارة التغيير كل ما يطلبونه ما عدا السلطة. أعطهم كل ما يطلبون من موارد وامكانات، أما إذا بدأوا يطلبون منحهم السلطة، فاعلم أن ذلك إشارة على أنهم فى موقف مجابهة مع آخرين، وهذا خطا وخطر.. لا تسمح بذلك أبدا.

م- اجعل كل بيانات عملية إدارة التغيير فى سجل واحد، ولا تجعلها مبعثرة أو موزعة فى أكثر من موقع.

ن- احرص تماما على أن يكون التواصل فى المنظمة فعالا وسلسا بين الأفراد ومختلف المستويات الإدارية.

والقاعدة الأساسية: لا تنسى أن المهمة الأساسية لإدارة التغيير هى إضفاء النظام والترتيب على موقف أو شيء فوضوى ومشوش، وليس إعادة تنظيم أو ترتيب لموقف كان فى السابق مرتبا بشكل آخر مختلف (www.taghier.net).

6

الفصل السادس
العوامل المعوقة لإدارة التغيير وكيفية التغلب عليها

الفصل السادس

العوامل المعوقة لإدارة التغيير

وكيفية التغلب عليها

مقدمة

ربما يلقى التغيير المزمع تنفيذه قبول العاملين إن أدركوا أنه يصب فى مصلحتهم، ويهدف إلى تحقيق أهدافهم. هذا بالطبع إذا سارت الأمور فى الاتجاه المأمول الذى لا يتحقق فى غالب الأمور. فربما تصدم جهود التغيير أو التحول التنظيمى بمقاومة العاملين (رؤساء ومرؤوسين) بصورة أو بأخرى تصل أحيانا إلى مستوى الرفض التام لما يحدث. فالتغيير يثير غالبا ردود أفعال سلبية تؤدى بالعاملين إلى مقاومة موضوع التغيير، سواء كانت لديهم أسباب واضحة ومقنعة للرفض أم لا.

لذلك ربما يحاول العاملون أو بعضهم بث الشكوك أو المصاعب الفنية أو المالية أو التشريعية فى طريق التغيير لكى يعرقلوا مسيرته، أو يثنوا مخططي التغيير عنه، أو ربما تأجيل البدء فى التغيير أملا فى إلغائه أو تغيير حيثياته وخصائصه بما يتناسب ومصالحهم أو ظروفهم أو أمنهم الوظيفى الذى يشعرون بالخوف عليه أو تهديده (أحمد سيد مصطفي، 2005، ص500).

ومن ثم، فإن مقاومة التغيير أو رفضه تمثل المعضلة الأساسية التى تواجه إدارة التغيير، فضلا عن غيرها من المعوقات الأخرى التى تتعرض لها مسيرة التغيير عبر كافة مراحلها. فمعرفة أسباب مقاومة التغيير أو رفضه أو الوقوف على معوقات إدارة التغيير الأخرى تعد السبيل الأمثل للتصدى لها والتغلب عليها ومواجهتها بالشكل الذى يحقق الأهداف المرجوة من التغيير. وسوف يشمل الفصل الحالى ثلاث نقاط أساسية تلقى الضوء على معوقات إدارة التغيير وكيفية التغلب عليها هي:

أولا: أنواع مقاومة التغيير التنظيمي.

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير ومعوقات إدارته.

ثالثا: كيفية التغلب على معوقات إدارة التغيير التنظيمي.

وفيما يلى تفصيل ذلك:

أولا: أنواع مقاومة التغيير التنظيمي

تصنف أنواع مقاومة التغيير على أكثر من محور أهمها ما يلي:

(1) المقاومة الايجابية فى مقابل السلبية

يمكن أن تمثل مقاومة التغيير ظاهرة صحية إيجابية إذا نتجت عن أسباب موضوعية ومنطقية تتعلق بمصالح الأفراد وتحقق أهداف الجماعة. فهذا من شأنه أن يتيح درجة من الثبات للسلوك وامكان التنبؤ به. فإذا لم تكن هناك مقاومة، فإن السلوك التنظيمى سوف يتخذ على أسس عشوائية مشوشة ولن تتحقق الأهداف المأمولة. فمقاومة التغيير يمكن أن تثير نقاشا صحيا حول جدارة الفكرة أو جداوها مما يؤدى إلى اتخاذ أفضل قرار فى هذا الموضوع (Robins & Langton, 2004, p.340).

وعلى ذلك، يتميز هذا النوع من المقاومة الإيجابية بالتفكير الناقد القائم على دراسة طبيعة التغيير وخصائصه وآثاره فى ظل فهم أفضل لحاجات الأفراد ودوافعهم من ناحية، وطبيعة العمل وظروفه من ناحية أخرى (إبراهيم شوقي عبد الحميد، 1998، ص185).

أما المقاومة السلبية، فهى غير صحية لأنها تعوق محاولات التكيف مع إجراءات التغيير وتعرقل الرغبة فى التقدم حيال تحقيق الأهداف المأمولة. وهى الأكثر شيوعا فى الغالب، وتتم على أسس غير واقعية ولأسباب عديدة سنتعرف عليها لاحقا خلال هذا الفصل.

(2) المقاومة المباشرة (الفورية) فى مقابل المقاومة المرجاة (المؤجلة)

ويقصد بهذا البعد أن المقاومة يمكن أن تأخذ إحدى صورتين: الأولى أنها تتم بصورة مباشرة (فورية) بعد الإعلان عن التغيير الذى تهدف المنظمة إلى القيام به. فنجد أن العاملين يظهرون فورا معارضتهم من خلال الشكاوى، والتباطؤ فى العمل، وانخفاض الدافعية، والتهديد بالدخول فى إضراب عن العمل. أما الصورة الثانية، فتتمثل فى أن المقاومة يمكن أن تؤجل لفترة زمنية معينة، ثم سرعان ما تنفجر بصورة تبدو خارج نطاق السيطرة، ولاسيما إذا كانت هذه الاستجابة نتيجة لتراكم تأثير تغييرات سابقة مما يزيد من شدتها (Robins & Langton, 2004, p. 340).

فالمقاومة المرجاة (المؤجلة) تمثل بهذا المعنى حلقة وصل بين أسباب المقاومة (عملية التغيير) والاستجابة لها. فالتغيير ربما يؤدى فى بدايته إلى أقل استجابة ممكنة، أو لا يظهر شيئاً على الإطلاق، ولكن ربما تظهر المقاومة بعد ذلك وتستمر

لأسابيع وشهور وأحيانا سنوات بشكل يُصعب من مهمة القائمين على التغيير فى مواجهته بصورة مرضية (Robins & Langton, 2004, p. 340).

(3) المقاومة الصريحة فى مقابل الضمنية (الخفية)

تتمثل المقاومة الصريحة فى الرفض العلنى للأفكار الجديدة التى يأتى بها التغيير. وتأخذ هذه المقاومة مظاهر سلوكية متعددة كالاعتراض والرفض والنقد والتذمر، وربما تفصح المقاومة الصريحة عن بعض أشكال العنف الموجه نحو التغيير ذاته أو نحو القائمين على تنفيذه وإدارته. وعلى ذلك، فمن السهل تحديد هذا الشكل من المقاومة، وبالتالى امكان مواجهتها.

ويقابل هذا النوع من المقاومة الصريحة ما يطلق عليه المقاومة الضمنية (الخفية) التى تكون أصعب فى تمييزها والتعرف عليها، وتتمثل فى العداء الخفى لأفكار التغيير الجديد، والسعى إلى إلحاق الفشل لما يؤمل تحقيقه. وتتمثل أهم مظاهر التعبير عن المقاومة الضمنية أو الخفية فى عدم المبالاة بالتغيير وفقدان الولاء وانخفاض الدافعية للعمل، والتباطؤ والفتور، وعدم إتقان العمل، وزيادة الأخطاء، وانخفاض الإنتاجية، وزيادة معدلات التغيب عن العمل، والتمارض، وتثبيط دافعية الآخرين...الخ (إبراهيم شوقي عبد الحميد، 1998، ص ص 187-188؛ Robins & Langton, 2004, p.340).

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير ومعوقات إدارته

لا شك أن الفيلسوف الايطالى الشهير "ميكيافيللي" كان محقا عندما قال: "إن التغيير هو أكثر الأشياء خطورة فى تناوله، وصعوبة فى تنفيذه، وعدم التيقن من نجاحه".

فهناك معوقات كثيرة تواجه أى عملية تغيير. وعلى أى مدير يرغب فى أن يكون ممثل تغيير كفء، أن يكون على فهم تام بتلك المعوقات، وكيفية التعامل معها والتغلب عليها.

ولعل أهم مشكلتين تواجهان التغيير هما: الأولى: عدم الإيمان بفكرة حتمية التغيير، وأنه من طبائع الأشياء، وأحد مكونات الحياة. فالتغيير هو القاعدة، وعدم التغيير هو الاستثناء الشاذ. ومع هذا، فإن الكثيرين لا يدركون ذلك، أو لا يؤمنون به. إن العديد من المديرين يعتقد أن "الثبات" واستمرار الوضع الراهن هو القاعدة، وأن التغيير هو أمر وقتى واستثنائي. والواقع أن هذا الاعتقاد هو بمثابة خرافة،

ويكشف عن قصور فى الفهم لبديهيات الحياة. وأى مدير يعتقد فى تلك الخرافة سيظل مديرا تقليديا، ولن يصبح مديرا قائدا، ولن يصبح أبدا ممثلا للتغيير، ولا يمكنه تنفيذ عملية تغيير ناجحة.

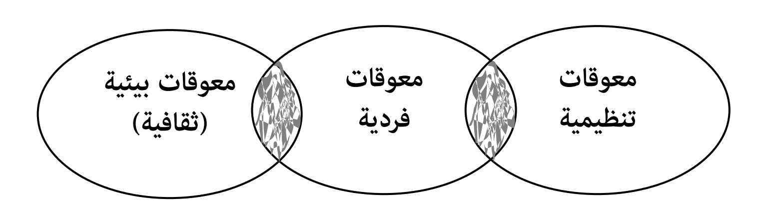
أما المشكلة الثانية، فتتمثل فى الفشل فى توقع معدل تسارع التغيير وفهم دلالاته. ففى ظروف عالمنا الحالي، الذى يكشف كل يوم عن جديد فى كل مجالات الحياة، يصعب علينا تحديد معدل التسارع الذى يجب أن يحكم التغيير فى منظمة ما. فمثلا كان العمر المتوقع لكثير من الأجهزة الالكترونية الحديثة هو 10-15 سنة، وكان المديرون يخططون أداء منظماتهم (إنتاجهم وصفقاتهم وحجم مبيعاتهم...الخ) على هذا الأساس، إلا أننا وجدنا أن نفس المنتج- أجهزة الحاسب الآلى والتليفون المحمول مثلا- أصبح عمره المحتمل خمس سنوات أو أقل، ونفاجأ بجهاز جديد مختلف أكثر تطورا، يحل محل السابق. ومستقبلا ربما يكون معدل التسارع أسرع أو اقصر، وهو ما يشكل عبئاً على المنظمات، يتمثل فى ضرورة أن تتغير دائما، لتتواكب مع ذلك، وتظل موجودة فى السوق. ومعنى هذا أن وضع معيار زمنى للتغيير فى منظمة ما أصبح عملية صعبة، نظرًا لصعوبة التنبؤ بمعدل التسارع فيما يحدث حولها ويؤثر فيها. وبالتالى قد يكون على تلك المنظمات أن تظل تلهث، وتعيش فى حالة من التغيير، لكى تساير هذا التسارع الشديد، وإلا فشلت واختفت من السوق.

ورغم أهمية هاتين المشكلتين كعقبتين كبيرتين تواجهان التغيير، فإن هناك عوائق وصعوبات أخرى لا تقل أهمية، أهمها مشكلة مقاومة التغيير، والتى نرى أنها أهم مشكلة يجب أن يلتفت إليها أى مدير، وينجح فى التعامل معها إذا أراد أن يكون ممثلا ناجحا للتغيير. وعلى ذلك، فإن كيفية التعامل مع تلك المشكلة، هى محك الحكم على كفاءة الإدارة العليا عموما، ومديرى التغيير على وجه الخصوص.

وهناك العديد من العوامل التى تؤدى إلى مقاومة التغيير أو رفضه أو تؤدى إلى فشل إجراءات تنفيذه وإدارته وتعوقها بشكل أو بآخر. وقد نالت محاولات الوقوف عن أسباب مقاومة التغيير اهتمام العديد من الباحثين. ومن ثم، اقتراح سبل التغلب عليها كجوهر عمليات إدارة التغيير (انظر: Nickols, 2010; Carnall, 1995; Harding, 2004).

وقد تعددت أسس تصنيف هذه العوامل بين مختلف الباحثين. فهناك من صنفها إلى عوامل خاصة بالفرد وأخرى خاصة بالمنظمة، أو مقاومة فردية ومقاومة تنظيمية (Robins & Langton, 2004). واعتبر بعض الباحثين أن إدارة التغيير

شكل من أشكال الحل الإبداعى للمشكلات، ومن ثم عرضوا لمعوقات الحال الإبداعى للمشكلات على أنها مناظرة لإدارة التغيير (Carnall, 1995; 1991). وافترض أنه يجب البحث عن أسباب مقاومة التغيير لدى كل من الأفراد (العاملين والمديرين)، وأنساق المنظمة، والبيئة وذلك طبقاً للشكل رقم (6-1).

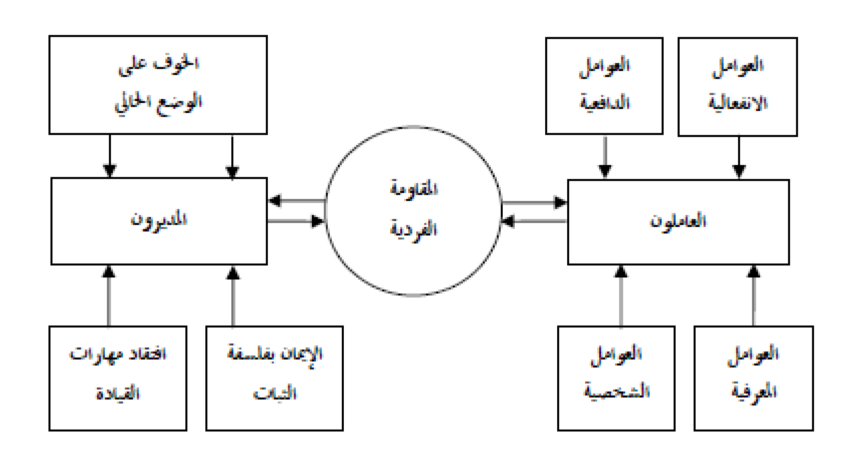


شكل رقم (6-1)

أسباب مقاومة التغيير ومعوقات إدارته

(1) العوامل الخاصة بالأفراد

يمكن تصنيف المعوقات الفردية لإدارة التغيير، والتى تسبب مقاومته إلى نوعين، يتعلق الأول بالعاملين، والثانى بالمديرين، وذلك على النحو التالى الذى يبينه الشكل التالى رقم (6-2)



شكل رقم (6-2)

معوقات إدارة التغيير لدى العاملين والمديرين

(أ) مقاومة العاملين

تتمثل أهم العوامل المسببة لمقاومة العاملين للتغيير والتى تعوق إدارته فيما يلي:

1- العوامل الانفعالية

تتمثل أهم العوامل الانفعالية للتغيير فيما يلي:

أ- المخاوف التى تتعلق بفقدان بعض المزايا القائمة

ربما يعارض بعض الأفراد التغيير التنظيمى خوفا من فقدان شيء ذى قيمة، أو التنازل عن بعض المزايا القائمة. من ذلك مثلا المخاوف الخاصة بفقدان السلطة، أو قوة التأثير، أو الموارد المادية، أو المالية، أو البشرية (المرؤوسين)، أو الاتصالات، أو حرية اتخاذ القرارات، أو المكانة الأدبية، أو نمط الإشراف المريح. وكذلك ربما يخشى البعض من عدمِ القدرة على ممارسة العمل وفقا للنظام الجديد، مما يؤدى لتدنى إنتاجيته ومرتبته فى تقييم الأداء...الخ.

وهنا يفكر الفرد فى نفسه فقط، وما يجب عليه أن يتخلى عنه. ومن ثم تسيطر عليه هواجس تعديل سلوكيات اعتاد عليها، وفقدان مميزات محببة لنفسه فى بيئة العمل. هذا بينما لا يعطى أولوية كافية لمصلحة المنظمة التى يعمل بها أو لاهتمامات رؤسائه أو زملائه فى العمل (أحمد سيد مصطفي، 2005، ص501).

ب- معوقات حل المشكلات الانفعالية

- الخوف من المخاطرة: الخوف من أن نخطيء، أو من أن يرانا الآخرون ونحن "نفشل" هو أحد معوقات التفكير الابداعى لحل المشكلات، ومن الخطا والخطر الشديد أن يعاقب المديرون العاملين على أى خطأ حتى ولو كان بسيطا، فذلك يؤدى إلى الخوف من التجريب والمبادأة أو المخاطرة.
- عدم القدرة على تحمل الغموض: موقف مواجهة مشكلة صعبة ومحاولة حلها، هو موقف ينطوى على قدر كبير من الغموض والفوضى وعدم الترتيب. وكثيرون لا يستطيعون تحمل هذا الموقف والتعامل معه مدة طويلة لما يسببه من قلق وتوتر، وبالتالى يحاولون التخلص من هذا الغموض بأسرع ما يكون، ومن ثم يقبلون أى حل له حتى ولو كان معتادا أو غير ملائم، ولا يعطون الفرصة لأنفسهم للتوصل إلى حلول جديدة مبتكرة.
- الميل إلى التقييم السريع للأفكار، وليس توليد واستكشاف المزيد من الأفكار. وهذه النقطة مرتبطة بالنقطتين السابقتين وهما عدم تحمل الغموض، والخوف من المخاطرة. فمعظم الناس يميلون إلى تقييم الأفكار، وتبنى موقف نهائى بشأنها مبكرا جدا، ليتخلص من الحيرة والموقف الضبابى الذى يعيشه.

وبالتالى، فهو يقبل بأول حل أو فكرة تخلصه من ذلك، ولا يعطى نفسه فرصة توليد واستكشاف أفكار أو حلول أخرى جديدة ومختلفة.

- عدم الصبر على أن تختمر المشكلة فى عقل ووجدان الفرد: فكثيرا ما يتحجج المديرون بأن هناك ضغطا خارجيا واستعجالا لحل مشكلة ما. وهم يتحججون بذلك حتى لا يأخذون الوقت الكافى لكى تختمر المشكلة لديهم، مما ييسر الوصول إلى حلول إبداعية لها. إن التغيير الجيد فى منظمة ما، يجب أن يسمح بإعطاء الوقت الكافى لتوليد أفكار جديدة، ولا يجب- أبدا- أن "نحصد" الفكرة قبل اكتمال نضوجها.

2- العوامل الدافعية

أ - السلبية والاستكانة

أى التسليم بما هو قائم، وانخفاض روح المبادرة والإقدام، وعدم الرغبة فى فعل أى شيء مختلف عما هو قائم. فعادة ما يقبل الفرد بطبيعة أدائه الراهن ويرضى بمستواه، ولا يميل إلى إجراء تغييرات جوهرية عليه. وحتى إذا قام بتغيير، فعادة ما يكون محدودا ولا يتجاوز مجرد إحداث إضافة كمية لما هو قائم، دون تغيير طبيعته (Carnall,1995, p.48).

ب- نقص حوافز التغيير

يقاس الأداء لدى الكثيرين من القائمين على التغيير بمقدار النقود التى أنفقت، والأفراد الذين تم توظيفهم، والمهام التى أُنجزت. ومع ذلك يجب توجيه الانتباه إلى مكافأة أشكال السلوك التى تمس تحقيق الأهداف الاستراتيجية (www.dod.mil/comptroller/icenter).

3- العوامل المعرفية

أ- التقييمات المختلفة للتغيير ونتائجه

تختلف النظرة للتغيير من عامل لآخر، كل حسب وظيفته وموقعه، وذلك من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة. فبينما يرى مخططو التغيير أنه يترتب عليه نتائج إيجابية لصالح العاملين ومنظمتهم، فإن الأفراد الآخرين الذين لا يخططون له ويتوقع أن يتأثروا به ربما يرون فيه ضررا لهم. فمثلا قبيل استخدام الإنسان الآلى رأت الإدارة فى ذلك فائدة محققة، بينما رأى العاملون فى ذلك إشارة لأنهم سيفقدون وظائفهم (أحمد سيد مصطفي، 2005، ص502).

ب- عدم وضوح الأهداف مقاييس الأداء

يفتقد الكثيرون من المديرين المعنيين بالتغيير إلى وجود خارطة طريق واضحة ومحددة المراحل لما يقومون به، ومعلومات صريحة لكيفية مساهمة عملهم فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتى ربما تتعقد ويصعب الوصول إليها فى ظل نظم محاسبية ومعلوماتية ينقصها التكامل فيما بينها (www.dod.mil/comptroller/icenter).

ج- صور الفهم والإدراك لأهداف التغيير ونتائجه

يعارض العاملون التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث، ولم يدركوا أهدافه الواقعية والمأمولة. ومن المرجح أن يسود سوء الفهم وقصور الإدراك لأهداف التغيير التنظيمى ونتائجه عندما تُفتقد الثقة بين العاملين ومخطط التغيير، سواء كان رئيسهم أو مستشار التغيير (أحمد سيد مصطفي، 2005، ص502).

د- المعوقات المعرفية لحل المشكلات

تتمثل أهم المعوقات المعرفية لحل المشكلات فيما يلي:

- التنميط: يدرك الأفراد عادة ما يتوقعون إدراكه. أى التهيؤ المسبق لإدراك الأشياء والأشخاص بشكل معين دون غيره.
- صعوبة تحديد المشكلة المراد حلها: والمقصود هو "الفشل الادراكي" فى تحديد المشكلة التى نسعى لحلها.* إننا كثيرا ما نكون بصدد البحث عن حل "للمشكلة الخطأ"، أى لما ليس هو المشكلة. ومعنى ذلك أن الإدراك الجيد لأين توجد المشكلة أو ما هى المشكلة، بالضبط، يؤدى إلى حلها حلا إبداعيا بشكل ملائم.
- النزعة إلى "الالتصاق" بالمشكلة أو وضعها فى أضيق إطار ممكن: من الأخطاء الإدراكية الشائعة، ميل الفرد إلى وضع المشكلة المراد حلها وإدراكها فى نطاق محدود، وبالتالى يضيق على نفسه فرص الحلول الإبداعية لها، أو يحرم نفسه من فرص توليد أفكار كثيرة ومتنوعة حولها. الإدراك الصحيح لأى مشكلة، خاصة فى بداية التعامل معها، هو وضعها فى أوسع إطار ممكن، بحيث لا نلتصق بها التصاقا، حتى نعطى لأنفسنا فرصة إدراكها فى أفق واسع يسمح بتعدد وتنوع الأفكار التى تفيد فى حلها.

(*) فى قديم الزمان كان الجميع يسيرون حفاة، وذات يوم أمر أحد الملوك بأن تغطى أرض المدينة كلها بالمطاط لأن قدميه تتألمان من الحصى الموجود فى الأرض. إذا، فالمشكلة هنا هى قدمى الملك وكيف نجنبهما آلام الحصي.والحل الذى اقترحه هو لذلك أن يتم تغطية كل شوارع المدينة بالمطاط، إلا أن أحد مستشارى الملك "أدرك" المشكلة بشكل آخر أكثر ملاءمة، وبالتالى توصل إلى حل ابداعى سليم لتلك المشكلة. فبدلا من تغطية شوارع المدينة بالمطاط لحماية قدمى الملك، يتم تغطية قدمى الملك بالمطاط، ومن هنا جاء اختراع الحذاء!!!.

- إدراك المشكلة من وجهة نظر واحدة: فعادة ما يدرك الناس المشاكل فى ضوء خبراتهم الخاصة أو تخصصهم العلمي، ويفشلون فى إدراكها من منظور آخر يختلف عنهم. فإدراك المشكلة من مناظير مختلفة، ضرورى لتصورها وفهمها بشكل صحيح، ويسهل الحل الإبداعى لها.
- كثرة التفاصيل والبيانات عن المشكلة: يؤدى ذلك إلى حالة من التشويش والارتباك الإدراكي، وبالتالى عدم فهم المشكلة على حقيقتها أو فى شكلها الصحيح. فالمعلومات والبيانات الكثيرة ربما تجعل من الصعب- إدراكيا- التمييز بينها وفرزها. ومن ثم، فإن التركيز فقط على المعلومات والبيانات الضرورية "لفهم" المشكلة، هو الذى ييسر إمكانية حلها.
- الفشل فى إدراك، واستخدام، ما يكون متوفرا ومفيدا من معلومات تساعد على حل المشكلة. وهنا نكون بصدد معلومات متوفرة وموجودة، إلا أننا نفشل فى الانتباه إليها وإدراكها على أنها يمكن أن تساعدنا فى حل المشكلة. فمثلا عندما يكون أحد المديرين مشغولا بحل مشكلة ما فى منظمته، فعليه ألا يهمل إمكان الاستفادة من خبرة منظمة أخرى تعاملت مع تلك المشكلة. المهم أن الفشل فى الحل الإبداعى للمشكلات، يحدث أحيانا بسبب عدم إدراك وجود معلومات أو بيانات أو خبرات يمكن أن تساعدنا فى الحل.
- عدم استخدام اللغة الصحيحة: اللغة أداة التفكير، وبالتالى فاللغة غير الملائمة تؤدى إلى تفكير غير سليم. فاستخدام المفردات واللغة غير الملائمة أو التى لا ترتبط بالمشكلة موضع البحث، يعوق التوصل إلى حلول إبداعية لها.
- الاستخدام غير المرن للاستراتيجيات: تتعدد استراتيجيات التفكير فى الحلول الإبداعية للمشكلات (وليس هذا مجال الحديث عن تلك الاستراتيجيات)، وكثيرا ما نستخدم تلك الاستراتيجيات بطريقة لا شعورية أو غير واعية. والمهارة هى أن نحسن استخدام كل الاستراتيجيات الممكنة، وألا نحصر أنفسنا فى استراتيجية واحدة لحل المشكلة إبداعيا.
- نقص المعلومات الصحيحة: لا غنى عن توفر معلومات كافية عن المشكلة التى نسعى لحلها إبداعيا، ولكن التوازن هنا أمر ضروري، فلا نكون بصدد تفاصيل غير ضرورية تؤدى إلى التشوش والارتباك، ولا ندرة فى المعلومات الأساسية عن المشكلة. فالمعلومات الأساسية الضرورية هى المطلوب التعامل معها حتى نصل لحلول بناءة للمشكلات (Carnall, 1995, pp. 45-46).

4- العوامل الشخصية

تتمثل أهم العوامل الشخصية فيما يلي:

أ- تصلب الأفراد إزاء التغيير

يقاوم الأفراد التغيير لأنهم يعتقدون أنهم سيجدون صعوبة فى تنمية مهارات جديدة لأداء مهامهم بصورة فعالة. فعلى الرغم من أن الأفراد ربما يفهمون تماما أن التغيير ضروري، فإن انفعالاتهم لا تمكنهم من ممارسته، حيث يزداد لديهم التصلب والجمود، ومن ثم يفتقدون المرونة اللازمة لذلك. ويمكن أن نجد هذا النمط من المقاومة فى الإدارات والأقسام التى تتجه إلى استخدام نظم تشغيل بالحاسبات الآلية وأجهزة معالجة المعلومات، بدلا من الأداء اليدوي. فالعاملون يخشون العجز عن تشغيل هذه الآلات بالشكل المأمول، ويعارضون هذه التغييرات مع أنها لازمة لتحسين الإنتاجية.

وكذلك يزداد التصلب إزاء التغيير لدى من يقاومونه دفاعا عن مواقفهم واتجاهاتهم وآرائهم فى بيئة العمل. فربما يفترضون أن إجراء التعديلات والتغييرات هو دليل على خطأ بعض سلوكياتهم أو قراراتهم أو مواقفهم السابقة. لذلك يجب أن تركز الإدارة فى هذا الصدد على استقطاب الأفراد الأكثر مرونة تجاه التغيير والأقل تصلبا، ولا سيما إذا كانوا فى مراكز تنظيمية مؤثرة أو حاكمة (أحمد سيد مصطفي، 2005، ص ص502-503).

ب- اعتناق بعض المعتقدات السلبية

من هذه المعتقدات اقتناع العاملين بان الوضع القائم هو أنسب الأوضاع وأفضلها. فليس فى الامكان أبدع مما هو كائن الآن، ومن ثم يرون أن التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة المادية، والاعتقاد كذلك بأن التغيير سوف يترتب عليه مخاطر عديدة عليهم وعلى وظائفهم.

جـ- افتقاد روح المغامرة

يتمثل ذلك فى الخوف من المخاطرة وعدم الرغبة فى المغامرة أو السعى للجديد الذى يبدو مهددا للفرد الذى لديه هذه السمة. فيتمسك بما هو قائم، ويرضى به لاعتقاده أنه الأفضل لأنه يحقق له الاستقرار من وجهة نظره.

(ب) مقاومة المديرين

فيما يتعلق بالمديرين، فإن مقاومتهم للتغيير ترجع إلى ثلاثة أسباب هى الخوف على وضعهم الحالى ومكانتهم فى المنظمة وما يتمتعون به من مميزات،

والإيمان بفكرة "لا تهز القارب ودعه ثابتا"، وأخيرا لأن كلا منهم قد تلقى تدريبه ليكون فقط مجرد مدير، وليس مديرا قائدا.

وفيما يتعلق بالمشكلة الأولى، فإن كل من تعامل مع المديرين فى المنظمات المختلفة، لابد وأنه قد لفت نظره، أنه عند اقتراح إجراء تغير فى تلك المنظمات، فإن أول ما يتبادر إلى ذهن المديرين، ويسألون عنه هو آثار ومترتبات هذا التغيير عليهم، وعلى أوضاعهم ومراكزهم فى المنظمة. فهذا هو أهم شيء بالنسبة لهم. ولما كان التغيير فى غالبية الحالات يؤدى إلى تغيير فى مراكز القوى فى المنظمة، أو إعادة توزيعها أو ترتيبها، فإن معظم المديرين يشعرون بالتهديد وعدم الراحة بمجرد اقتراحه عليهم، حتى لو قدمت لهم من الدلائل التى تشير إلى أنه مفيد للمنظمة ككل ولجميع العاملين فيها.

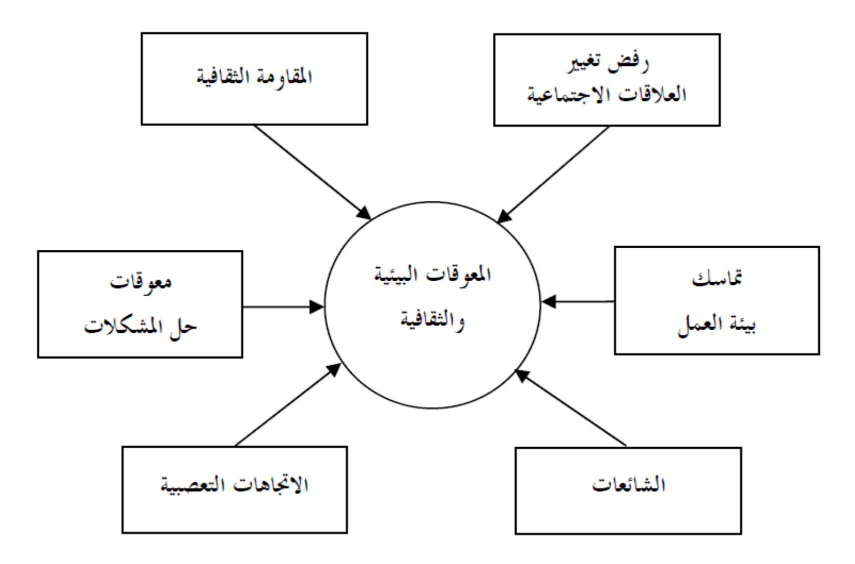
والمشكلة الثانية التى تقف عقبة أمام التغيير، هى إيمان معظم المديرين بفلسفة ثبات الوضع الحالى. فهم يرون أنه مادامت الأمور تسير فى المنظمة بشكل معقول، وكل شيء مستقر وهاديء، فلا داعى للتغيير، أو الاقتراب من السياسات والإجراءات المتبعة، إن ما يحكم تفكيرهم هنا هو: "ما دامت لم تتحطم، فلا تصلحها!!".

أما المشكلة الثالثة التى توجد لدى العديد من المديرين، فهى مرتبطة بالمشكلتين الأولى والثانية، وتتمثل فى أن هؤلاء المديرين قد تم تدريبهم ليصبحوا مجرد مديرين، وليسوا قادة. لقد تم تدريبهم على أن يستخدموا الشق الأيسر من مخهم، وليس الشق الأيمن. تدربوا لكى يصبحوا قادرين على التحليل والفحص الدقيق لجوانب أى موقف (القدرة على التحليل)، وكذلك ليقيموا الأفراد والأعمال وفق معايير ثابتة ومحددة (القدرة على التقييم)، ولكنهم لم يتدربوا ولم يتعلموا كيف يتخيلون، ويحلمون ويتصورون ويخلقون ويبدعون رؤى جديدة.

فلكى ينجح أى مدير فى أن يكون مديرا قائدا، "وممثلا" مبدعاً للتغيير، فلابد أن يستخدم- وبنفس الدرجة والكفاءة- كلا شقى المخ، بحيث يمتلك قدرا عاليا من القدرات والمهارات اللازمة لكل من المدير والقائد.

(2) العوامل البيئية والثقافية

هناك العديد من العوامل البيئية والثقافية التى يمكن أن تعوق عملية التغيير، يوضحها الشكل التالى رقم (6-3).



شكل رقم (6-3)

المعوقات البيئية والثقافية لإدارة التغيير

أ - رفض تغير العلاقات الاجتماعية

يعد رفض تغيير العلاقات الاجتماعية فى بيئة العمل أو رفض تنمية علاقات جديدة من العوامل ذات الدلالة فى إعاقة إدارة التغيير التنظيمى ومقاومته أو رفضه. فهناك دلائل امبريقية على أن معظم العاملين يقاومون الجوانب الاجتماعية فى التغيير أكثر من مقاومتهم للجوانب الفنية أو الفيزيقية (إبراهيم شوقي عبد الحميد، 1998، ص193).

ب- المقاومة الثقافية

تؤدى المقاومة الثقافية للتغيير، وضيق أفق التفكير لدى العاملين بدور حاسم فى إعاقة جهود إصلاح الإدارة. فالعديد من الممارسات الإجرائية الحالية لها تاريخ راسخ من البيروقراطية، وتطورت تدريجيا عبر الزمن لكى تلائم احتياجات مختلف المنظمات. وكلما كانت جذور هذه النظم والاتجاهات عميقة كان من الصعب تحقيق التغيير الشامل (www.dod.mil/comptroller/icenter).

ج- تماسك البيئة النفسية الاجتماعية لجماعة العمل

يعد التماسك الاجتماعى من أهم خصائص البيئة النفسية الاجتماعية لجماعة العمل ذات الصلة بموقفها من التغيير. وذلك على أساس أن مقاومة التغيير تتزايد

فى ظل ارتفاع درجة تجاذب الأفراد نحو جماعة العمل الخاصة بهم ورفضهم الانفصال عنهـا لدواعى التغيير. ويُعزى ذلك الربط بـين مقاومـة التغيـير وتماسـك الجماعـة إلى أن الجماعـة الأكثر تماسكا أكثر تأثيرا فى سلوك أفرادها من الجماعة الأقل تماسكا، مما يفضى إلى ميول أكثر لمجاراة ما هو سائد لدى أفرادها، والسلوك بما يتفق مع معاييرها وتوقعاتها، ومن ثـم رفـض أى تهديد للخروج عما هو مستقر وثابت (إبراهيم شوقي عبد الحميد، 1998، ص ص 201-202).

وهذه الحالة تحرص الجماعة عليها، ربما لا شعوريا لتحافظ على تماسكها القـائم حتـى ولو كان زائفا أو حالة الاستقرار السلبى التى تعيشها، وتم تشكيل نمط العلاقات الاجتماعيـة بين أفرادها فى ضوئها (Carnall,1995,p.48).

وبناء على ذلك، فإن العلاقـة بـين تماسـك الجماعـة ومقاومـة التغيـير أو رفضـه تقـوى وتتدعم فى ظل إدراك الجماعة بأن التغيير مهدد لها بصورة أو بـأخرى، ولكـن ربمـا لا يكـون الأمر كذلك فى جميع الأحوال. فقـد تـدرك الجماعـة التغيـير بصـورة إيجابيـة يتحقـق معهـا أهدافها وتحصل من خلاله على مزايا متعددة، مادية أو معنوية. ومن ثم، تدرك الجماعة أن موقفها من التغيير لا يختلف عن موقف الإدارة الـداعم لـه، وأن هنـاك التقـاءً فى الأهـداف وتناغما فى سبل تحقيقها، وهذا يجعل للتماسك قوة إضافية فى اتجاه تقبل التغيير التنظيمى ودعم إدارته (إبراهيم شوقى عبد الحميد، 1998، ص 203).

د- الشائعات :Rumors

يقصد بالشائعة أى عبارة نوعية قابلة للتصديق وتتناقل من شـخص إلى آخـر، دون أن تكون هناك معايير مؤكدة للصـدق. وهـذا يعنـى أن الشـائعة لابـد وأن تتضـمن شـيئاً مـن الحقيقة فى سياق اجتماعى وإدارى يفتقد إلى معايير الصدق بحيث يصـعب عـلى الفـرد أن يميز بين الشائعة والخبر الحقيقى. وتنتشر الشائعة إذا توفر لها شرطان هما:

1- الأهمية: أى أهمية الموضوع الذى تدور حوله الشائعة، ولاشك أن كافة أشكال التغيـير من الموضوعات المؤثرة على جمهور العاملين، سواء على الدخل أو الصحة أو المكانة أو فرص العمل...إلخ.

2- الغموض: ويتمثل فى نقص المعلومات أو تضاربها أو عدم الثقة فيها أو فى المصدر الذى يقدمها، وهو حال التغيير فى بداياته.

وكلما ازداد كل من الأهمية والغموض تزداد احتمالات ظهـور الشـائعة. ويـرى "البورت Allport" أن هذين الشرطين يرتبطان ارتباطـاً كميـاً بظهـور الشـائعة، وقـد

تم صياغة المعادلة الخاصة بمعدل انتشار الشائعة رياضيا، فى ضوء علاقة تضاعفية على النحو الآتى:

معدل سريان الشائعة = الأهمية × الغموض

ويعنى ذلك أنه لكى تنتشر الشائعة فلابد من توفر طرفى المعادلة السابقة. فإذا كان الأمر مهماً وواضحاً لن تكون هناك شائعة، مثلما يكون الأمر غامضاً وليس مهماً، وذلك على عكس الحال إذا كان الأمر مهما وغامضاً (معتز سيد عبدالله ، 1998).

وفى ظل التغيير، تكثر الشائعات التى يكون هدفها مقاومة ذلك التغيير مثل شائعة استبعاد العمالة الخاصة بين العاملين على الآلات القديمة، كما تكثر شائعات حول عدد من الموضوعات كنظام العمل الجديد، والترقى، والرواتب، والحوافز، ونقل العاملين، وغيرها. ونظراً، لأن جمهور الشائعة – عادة- يكون متماسكًا ومتجانسًا. ويكون بين أفراد هذا الجهمور اتصالات قوية رسمية أو غير رسمية، مما يجعل الشائعة تنتقل بسرعة فى غيبة الاتصال الواضح بين العمال والإدارة، أو فى ظل اتجاهات سلبية بينهما. يضاف إلى ذلك أن جمهور الشائعة له من الخصال النفسية مما يجعله يصدق الشائعة بسرعة، ومن هذه الخصال القابلية للايحاء وعدم التمحيص النقدى وتحليل المعانى والتوتر الانفعالى. فالعامل الذى يشعر بالقلق على ترقيته أكثر تصديقاً لشائعات عن ضرر التغيير على الترقى، كما قد يكون جمهور الاشاعة جمهوراً محبطاً يرى فى الشائعة – دون قصد منه – منفذاً يشبع من خلاله حاجاته وأمانيه التى لم تجد فرصة للتحقيق والإشباع، كشائعات عن صرف مستحقات مالية أو عن إقالة مدير مكروه (إبراهيم شوقى عبدالحميد، 1998؛ معتز سيد عبد الله ، 1998)

هـ- الاتجاهات التعصبية: Prejudiced attitudes

لا تعزى مقاومة التغيير فى بعض الأحيان إلى التغيير فى حد ذاته بقدر ما تعزى إلى بعض أشكال الاتجاهات التعصبية القائمة ضد الإدارة أو مصدر التغيير، لأسباب متعلقة بتباين المكانة الاجتماعية أو الجنس أو الدين أو التمركز العرقى الثقافى Cultural ethnocentrism أو العنصري... الخ. فقد تحدث المقاومة أو الرفض للأفكار الجديدة الواردة من ثقافة أخرى لأسباب عرقية ثقافية، ربما للاعتقاد بأن ثقافة العاملين التى تنشد التغيير لا تقل أهمية عن ثقافات الآخرين، أو لوجود نوع من العداوة الصريحة أو الخفية بين الثقافتين لتعارض أولويات وأهداف واستراتيجيات كل منهما، وذلك بدرجة تجعل من مقاومة التغيير التنظيمى وسيلة

لتجنب علاقة تتسم بالتبعية والهيمنة التى لا تحقق نوعا من التكامل والاعتماد المتبادل بين مختلف الثقافات (إبراهيم شوقي عبد الحميد، 1998، ص196).

و- العوامل البيئية والثقافية لحل المشكلات

1- التابو (المحرمات والمحظورات): وهى تلك الموضوعات التى يصعب مناقشتها أو مواجهتها فى إطار ثقافى وتنظيمى معين. ولكل ثقافة تنظيمية التابو الخاص بها، والذى يقف عائقا قويا أمام الحل الإبداعى للمشكلات المتعلقة بتلك المحرمات والمحظورات.

2- ضيق الأفق والخيال: يؤكد بعض علماء النفس أن الأطفال أكثر إبداعا من الراشدين، ويرجعون ذلك إلى أن الراشدين أكثر وعيا بالحدود والقيود الواقعية للأشياء، أما الأطفال فلا توجد لديهم قيود على خيالهم. إلا أن هناك تفسيرًا آخر يشير إليه كارنال (Carnall, 1995) مفاده أن الثقافة الغربية تحارب الخيال، و"اللعب الذهني"، وتوجه وتدفع الناس دفعا تجاه الممارسات العقلية الصارمة المحكومة تماما بمحددات المنطق الصارم والواقع المادي.

3- التصور العام الخاطئ الذى يرى أن حل المشكلات هو "عمل جاد" لا هزل ولا دعابة فيه: فلا مجال "للضحك أو الفكاهة" فى تعاملنا مع المشكلات، سواء فى تصورها وتفهم أبعادها، أو فى البحث عن حلول إبداعية لها. إن هذا التصور خاطيء تماما، فالفكاهة والنكتة هى فى ذاتها عمل إبداعى يتم فيه الربط بين الأفكار والأشياء بطريقة جديدة وغير مألوفة. ولهذا يؤكد بعض الباحثين أن الفكاهة تعد أحد أساليب الوصول إلى حل إبداعى للمشكلات.

4- العقل والاستدلال فى مقابل الحدس والبديهة: هناك اعتقاد عام شائع، بأن المنطق والاستدلال والاعتماد على لغة الأرقام الصارمة، هو شيء جيد وصحيح، وأن الاعتماد على المشاعر والحدس عند التعامل مع المواقف المشكلة، فهو شيء سيء ومرفوض. والواقع أن هذا التصور الخاطيء سببه الإرث الثقافى الذى يؤكد على الواقع المادى والتوجه النفعى، والإيمان- فقط- بالعلم والتكنولوجيا. إن التفكير الإبداعى يتطلب كلا الجانبين: الاستدلال والمنطق والذكاء، بالإضافة إلى المشاعر والحدس والبديهة (Carnall, 1995, p.45).

5- التقاليد والأعراف: من الصعب كسر التقاليد، وبخاصة عندما لا يدرك الناس أو لا يفطنون أن تلك التقاليد هى سبب ما يواجهونه من مشكلات. ولا شك أن أى مجتمع لا يستطيع العيش بدون تقاليد، فهى مكون أساسى لبنائه ونظامه الاجتماعى والسياسى والاقتصادي. ولكن بقدر احترامنا للتقاليد، علينا أن

نتذكر حاجتنا للتغيير. ومن هنا جاء تمييز البعض بين نوعين من الإبداع: الإبداع الأولي، حيث ابتكار حلول جديدة لمشكلة محددة فى إطار مكانى وزمانى محدد، والإبداع الثانوي، وهو الذى ينشر تلك الحلول الجديدة والأفكار الجديدة، ويجعلها أسلوب تفكير عام جديد وشائع فى الثقافة المعينة، وليس محصورا فى نطاق مكان أو زمان محدد. ويحتاج النوع الأول من الإبداع إلى حدس ومشاعر وفكاهة أكثر. أما النوع الثاني- ولكى ينتشر ويصبح "تقليدا" جديدا- فهو يحتاج إلى منطق وإقناع واستدلال وتوجه عملى نفعى أكثر. وعلى ذلك، فالإبداع الأولي هدفه تحطيم تقليد قائم والإتيان بتقليد جديد. أما الإبداع الثانوي، فيركز على التطبيق العملى النفعى لما أتى به الإبداع الأولي. ومعنى هذا- بالطبع- أن الإبداع الأولي هو الذى يواجه بصورة أكبر عقبة العادات والتقاليد (Carnall, 1995, p.64).

6- نقص التدعيم والتشجيع: إن البيئة غير المدعمة للتغير، هى بيئة غير ملائمة لتوظيف الحل الإبداعي للمشكلات، حيث تدرك مثل تلك البيئات التغيير باعتباره مصدرًا للتهديد والخوف، وبالتالى تتجاهل كل الأفكار الجديدة، وتسخر منها، وتقضى عليها فى مهدها.

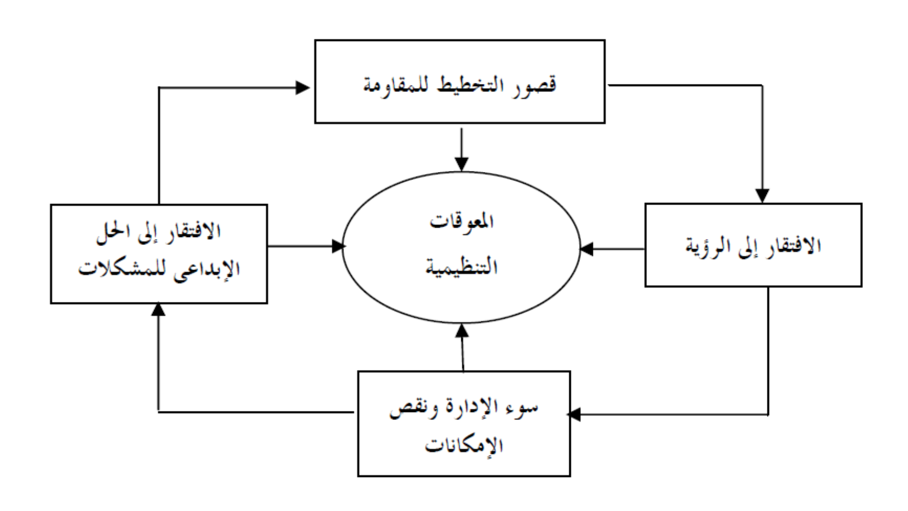
7- عدم قبول النقد ومحاولة الاستفادة منه: يجب على كل صاحب فكر جديد أن يكون مستعدا - بل ومرحبا - بأى نقد يوجه إلى تلك الأفكار، والاستفادة منه، بغرض مزيد من تنقيحها وصقلها. هذا بالإضافة إلى أن تقبل النقد بعقل وقلب مفتوح من شأنه أن يخلق مناخ من الثقة- وليس العداوة والنفور- بين صاحب الفكرة، وناقدها.

8- انغلاق معظم المديرين على أنفسهم: وذلك لاعتقادهم بأنهم يعرفون كل شيء، ويعرفون حل ما يواجههم من مشاكل، وهذا يؤدى بهم إلى عدم الاستماع لأفكار الآخرين وما يمكن أن يقترحوه من حلول، وبالتالى فهم يحرمون أنفسهم من معرفة ما يمكن أن يساعدهم فى التوصل إلى حلول إبداعية لمشاكل المنظمة، وتنفيذ تلك الحلول.

(3) العوامل التنظيمية

بغض النظر عن مدى جودة التصميم الذى يعده مصممو التغيير (أو القائمون عليه) للاستراتيجية الكلية أو مهاراتهم الإدارية، من المرجح أن توجد بعض

الأسباب التنظيمية التى تعوق سير عملية التغيير فى مسارها المـأمول، والتـى يبينهـا الشـكل التالى رقم (6-4):



شكل رقم (6-4)

المعوقات التنظيمية لإدارة التغيير

أ- الافتقار إلى الرؤية

عندما تكون رؤية المنظمة أو استراتيجيات الأعمال الخاصة غـير واضـحة، فـإن الأفـراد يكونون أحيانا على غير ثقة من الأسلوب الذى يجب أن يفسروا به التغييرات التى تحدث فى منظمتهم أو يحللوها به.

ب- سوء الإدارة ونقص الإمكانيات

1- وجود تاريخ سابق لسوء التطبيق

عندما يكون لدى المنظمة تـاريخ سـابق عـن خطـط اسـتراتيجية تـم تطبيقهـا بصـورة ضعيفة وتركت أثارا سلبية، فإن الأفراد يميلون إلى توقع القليل جدا عندما يـتم الإعـلان عـن مجهودات تغيير جديدة.

2- سوء الاتصالات داخل المنظمة

إذا تركت المعلومات الخاصة بالتغيير لتنتشر خلال المنظمة من أعلى لأسفل فى نمط حر بدون أى إدارة واضحة للاتصالات، فإنها تصبح متناثرة الانتشار وأقـل تخصيصا، ويتم تحليلها من قبل الأفراد بطرق عشوائية. ويرتبط بسوء الاتصالات داخـل المنظمـة الافتقـار إلى التعـاون والتـآزر بـين عمليـات المنظمـة المتعـددة، وتأثيرها فى بعضها البعض. فإغفال ذلك يؤدى إلى بدء التغييرات فى أحد المواقـع،

ومواجهة مقاومة الأفراد للتغيير فى مواقع أخرى مما يترتب عليه أثار سلبية وإعاقة لجهود التغيير.

3- الإدارة الضعيفة للمقاومة

عندما لا تظهر المقاومة أو المعارضة على السطح، فإن ذلك يعنى أنه تم إنكارها أو إبطالها أو سحقها. وإذا لم يتم الاعتراف بالمقاومة العلنية أو الصريحة وإدارتها كما يجب بطريقة صحيحة، فإنه سيترتب على ذلك أن تصبح خفية أو سرية، وتؤدى إلى تباطؤ الإنجاز، والإذعان الحقود، والتخريب العمدى عن قصد.

4- الافتقار إلى استقامة أنظمة الموارد البشرية

إن سوء توظيف الأفراد ذوى القدرات المميزة والاتجاهات الصحيحة المناسبة، وعدم مكافأة الأفراد عن السلوكيات والنتائج والمخرجات السليمة، ونقص تدريبهم على المهارات الأساسية الفعالة، كل ذلك يمثل دلالات للافتقار إلى استقامة أنظمة الموارد البشرية، ومن ثم لا توفر هذه الأنظمة الحاجات الضرورية لإعادة تصميم الثقافة فى إطار التغييرات المزمع إجراؤها (ديوان الخدمة المدنية، 2000، ص ص39-40).

5- نقص إمكانيات إحداث التغيير

تتطلب عمليات إدارة التغيير رصد ميزانية مادية تتناسب مع كافة الإجراءات التى تتم، وفى ضوء المدة الزمنية المحددة لاتمام كل خطوات التغيير ومراحله. وتوفر كذلك الامكانات البشرية المدربة والمؤهلة لذلك، على كافة المستويات الإدارية والمهام الخاصة بكل مسئول من هؤلاء المسئولين. ومن ثم، فإن وجود أى نقص سواء فى الامكانات المادية أو البشرية من شأنه أن يعوق مسيرة التغيير ويعرقلها.

6- الافتقار إلى دعم القيادة

غالبا ما يكون مدير التغيير أو من يقوم مقامه هو المدافع الرئيسى عن عملية التغيير. ومن ثم، فإنه يقوم بتنمية الشعور بالدفاع عن الإجراءات التى تحدث لدى مختلف قطاعات المنظمة، وبخاصة لدى قياداتها. فالإجراءات الضرورية لنجاح عملية التغيير لن تحقق أهدافها فى ظل الافتقار إلى دعم القيادة. فالقادة يجب أن يكونوا بمثابة النماذج المأمولة للسلوكيات اللازمة لاستحداث التغيير فى كل من العملية والثقافة على السواء. ويمكن للقيادة العليا وحدها أن تمنح الإذن بالوقت المناسب للتغيير أو الموارد الضرورية اللازمة له. هذا فضلا عن أنه يجب على القيادة العليا أن تزيل العقبات أمام التغيير، تلك العقبات التى تخرج عن مجال التقارير المباشرة. فالمشكلات تحدث وتتفاقم عندما تقول القيادة العليا شيئا، فى

الوقت الـذى يـوحى سـلوكها الفعـلى بنقـيض هـذا الشيء (ديـوان الخدمـة المدنيـة، 2000، ص39).

7- الافتقار إلى التخطيط للمقاومة

يعد الافتقار إلى التخطيط لمواجهـة مقاومـة التغيـير عـاملا مهـما. فمعظـم التغيـيرات الكبرى تواجه مقاومة من قبل العاملين، حتى تلك التى لها آثار إيجابية ومـردودات مقنعـة. فالناس لا تقـاوم التغيـير بـالضرورة، وإنمـا تقـاوم بـدلا مـن ذلـك الإرتبـاك والفـوضى وعـدم الاستقرار التى يسببها التغيير.

ج- عدم استمرار المتابعة

تكافىء بعض المنظمات الأفـراد مكافـآت مجزيـة والإعـلان عـن ذلـك بقـدر كبـير مـن الضجة، لأنهم بدءوا بالفعل مشاريع كبيرة، إلا أن هذه المنظمات تفشل فى اسـتمرار متابعـة الإنجاز حتى ترى المشروع قد تم الانتهاء منه، أو أنه حقق النتائج المرجوة. ومن ثم، تواجـه مثل هذه المشاريع صعوبات كبيرة فى وصولها إلى نهايتها المأمولة

هذا بالإضافة إلى أن التجاوز فى توقيـع العقوبـة عـلى الأخطـاء، ومكافـأة مجـرد عـدم وجود الأخطاء يدعم بيئة عمل تقبل المخاطرة المنخفضة. فيجـب أن يكـون القبـول المرتفـع للمخاطرة هو السلوك المرغوب فى المنظمات التى تنشد التغيير الفعَّال.

د- الافتقار إلى الحل الابداعى للمشكلات

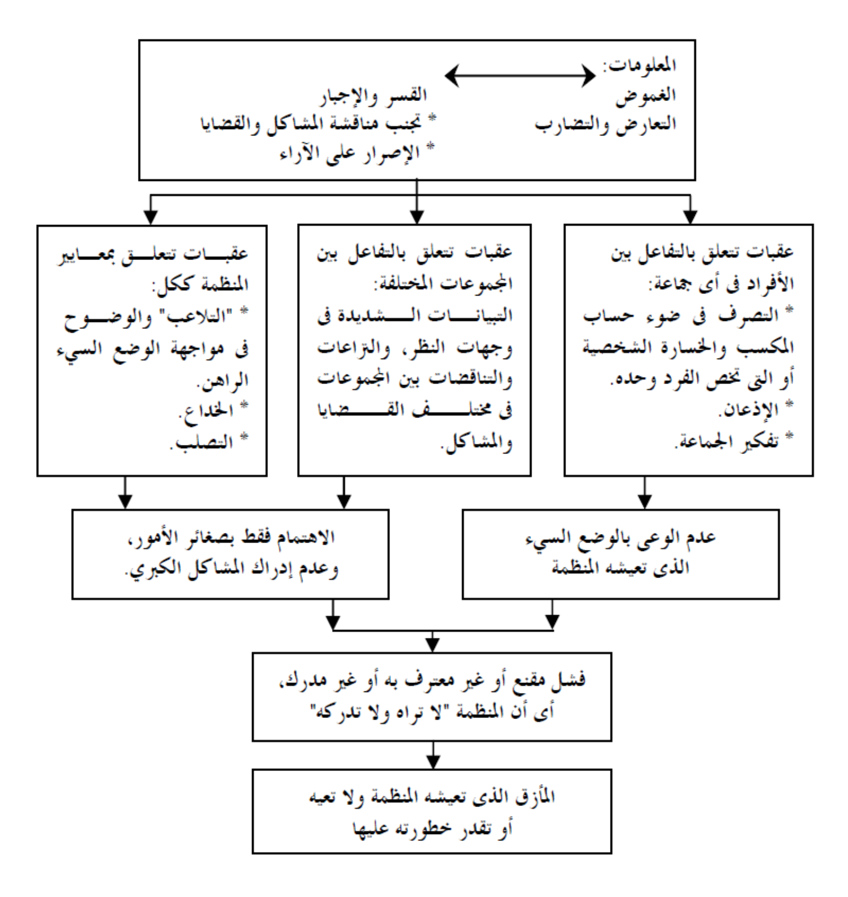
هناك أشكال مختلفة من معوقات الحل الإبداعى للمشكلات، أو التغيير على المستوى التنظيمى (مستوى المنظمة ككل)، من أهمها أن المنـاخ العـام فى المنظمـة يـدفع النـاس إلى "عزل" نفسها عما يوجد من مشكلات، والبعد عنها وعدم الوقوف أمامها ومحاولة اقتحامهـا وحلها. ففى المنظمات التى تُدار مركزيا، حيـث يكـون كـل شيء فى يـد القيـادة العليـا، مـن الصعب أن تجد ما يمكن أن نسميهم بالمديرين المتحملين للمسئولية. وبالطبع، فهذا مناخ لا يشجع على التغيير والحل الإبداعى للمشكلات، والحال نفسه نجده فى المنظمات التـى تقـع على القطب الآخر من المتصل، أى المنظمات شديدة الإدارة محليا، حيث تعمـل كـل وحـدة صغيرة وكأنه لا يوجد غيرها فى المنظمة، ويتقوقع كل قسم على نفسه، ويخفى مشـاكله، ولا يدرى شيئا عن مشاكل الأقسام الأخرى، وتتحول المنظمة إلى مجموعة مـن الجـزر المنعزلـة. وهذا أيضا مناخ لا يسمح بالتغيير أو الحل الإبداعى للمشكلات.

إن الأفكار الإبداعية والحلـول الجديـدة لأى مشـكلة،عادة مـا تكـون موجـودة لدى الأفراد فى أى منظمة، ولكن المشكلة تكمـن فى تشـجيعهم ومسـاعدتهم وخلـق المناخ الذى يسمح لها بالخروج إلى النـور والتعبـير عنهـا- بـلا خـوف- بكـل صراحـة

ووضوح، ثم تقييمها واقعيا، واستخدامها، والتعلم من خبرتنا فى استخدامها. فمن كل ذلك ياتى ويحدث التغيير بالصورة المأمولة.

خلاصة وتعقيب

يمثل الشكل التالى رقم (6-5) نموذجا للمناخ السيء الذى يتسم بالفشل والجمود على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، إذ يتضمن الكثير من المعوقات التى تقف أمام إدارة التغيير التنظيمى والحل الإبداعى للمشكلات، وهما وجهان لعملة واحدة، فإدارة التغيير مشكلة عويصة تستدعى معالجتها إبداعيا.



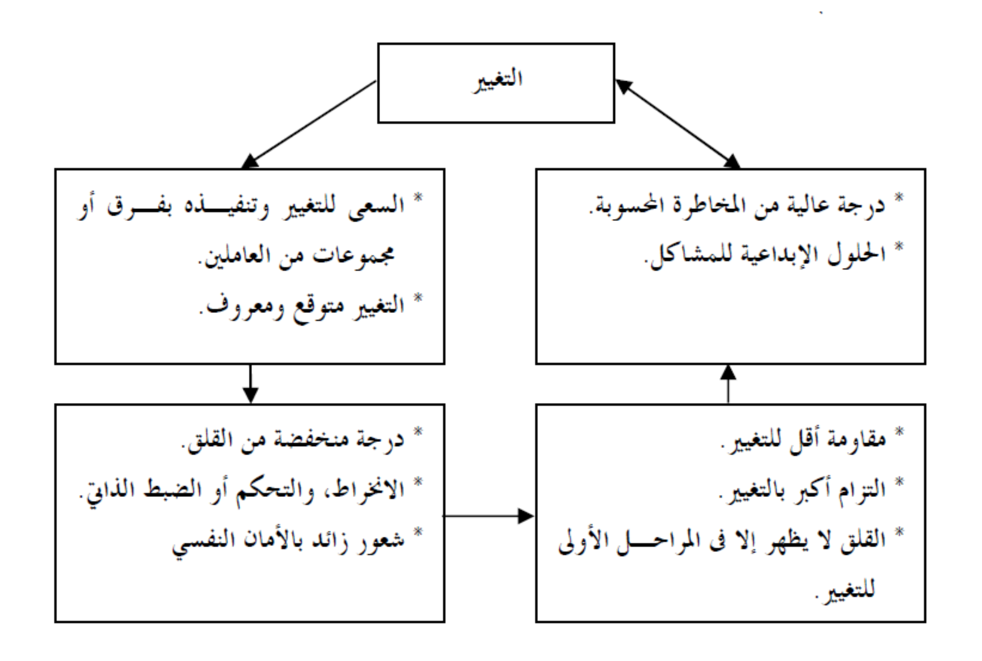
شكل رقم (6-5)

نموذج لكيف يتم ترسيخ اللامنطقية والوضع السيء فى أى منظمة

(نقلاً عن : Carnall, 1995, p.48)

وفى وسط أو قلب هذا النموذج، نجد المعوقات والعراقيل التى تسفر عن عدم انتباه أو عدم اهتمام متخذى القرار فى المنظمة إلا بصغائر الأمور، وتجاهلهم- بل عدم وعيهم أساسا- بالقضايا والمشكلات الحاسمة، وهو ما يؤدي- وبالتدريج- إلى تكوين عائق ضخم أمام أى محاولة تغيير أو تطوير تنظيمى فى المنظمة، وهو ما يدعم ويرسخ حالة الخوف من المخاطرة، والتى تؤدى بدورها إلى أن يتعامي" الناس عن الأخطاء والمشاكل الموجودة، ويقنعون أنفسهم- زيفا- بالرضا عما هو قائم. وهكذا تدور المنظمة فى هذه الحلقة من اللامعقولية والجمود- بل والتدهور- والرضا الزائف عن الوضع الحالي. فهل هذا مناخ يسمح بأى تغيير أو تفكير إبداعى فى المشكلات؟ إنه بالطبع أسوأ مناخ لذلك.

وعلى العكس من ذلك، نجد النموذج التالى الذى يوضح ضرورة إجراء التغيير المخطط، وكيف يؤثر هذا النوع من التغيير على الأفراد فى المنظمة (انظر الشكل 6-6).



شكل رقم (6-6)

نموذج للتغيير المخطط وآثاره على الأفراد فى المنظمة

(نقلاً عن: Carnall, 1995, p. 49)

إن أهم ما يؤكد عليه هذا النموذج أن التغيير السابق الناجح، يجعل التغير التالى أسهل، سواء فى التخطيط له أو فى تنفيذه، ولا يصاحبه إلا قلق قليل،

ومقاومة بسيطة، ويزيد من الجرأة والمخاطرة، وهو ما يؤدى إلى تغيير جديد. وهكذا تستمر العجلة فى الدوران بسهولة وسلاسة، ويصبح التغيير والحل الإبداعى للمشكلات، والسعى المتواصل نحو التطوير والتحديث هو الحاكم لأداء تلك المنظمة. وعلى ذلك، فإن كل ما يمكن أن نقوله هو: إننا فى أمس الحاجة إلى تجنب وجود النموذج الأول، وتشجيع وتدعيم النموذج الثاني.

هذا وقد اقترح البعض عددا من الأساليب التى يمكن من خلالها تجنب حدوث معوقات التغيير والحل الإبداعى للمشكلات التى أشرنا إليها فى النموذج الأول. ومن ذلك أساليب تعتمد على أن نعلم الأفراد أن يكونوا دائما فى حالة عدم رضا أو شك فى الحلول التى تبدو لهم مقبولة وجيدة من الوهلة الأولى، وأن يكونوا أقل رفضا ونقدا وتخوفا من الحلول التى تبدو لهم "غريبة" أو شاذة من الوهلة الأولى.

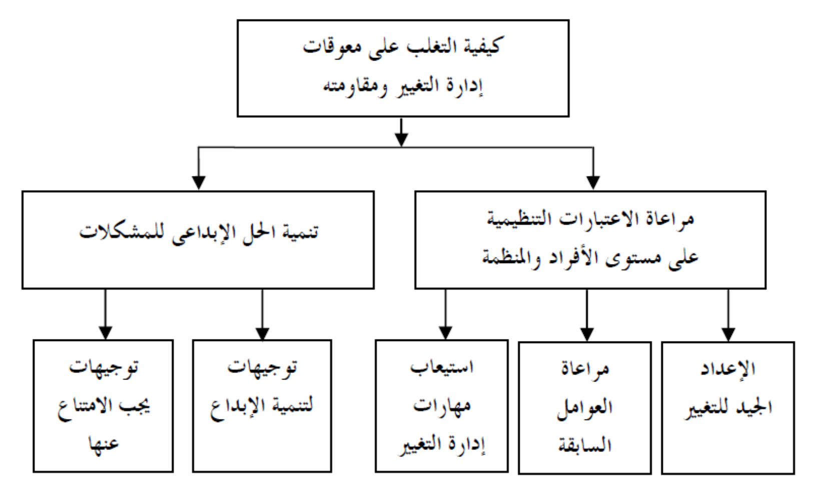
وكذلك يمكن الاعتماد على أسلوب التعلم بالقدوة أو النمذجة، بأن نجرى جلسات ولقاءات بين العاملين فى المنظمة ذات المناخ السيء الذى لا يشجع على الإبداع والتغيير، مع آخرين من منظمات أخرى إيجابية وجيدة.

وكذلك يمكن تقييم وتحسين الإدارة العليا لتلك المنظمات "المتجمدة" السيئة، وتزويدهم بمهارات ومهام القيادة الصحيحة، ومهارات اتخاذ القرار.

والمهم ألا نسمح باستمرار هذا الجمود أو الرضا "الزائف الخاطيء"، وأن نستخدم كل الأساليب التى تجعل العاملين فى تلك المنظمة قادرين على التخطيط المنظم، واتخاذ القرارات، والتنفيذ أو التجريب الفعلى لها على أرض الواقع.

ثالثا: كيفية التغلب على معوقات إدارة التغيير ومقاومته

بالاضافة إلى ما سبق الاشارة إليه، من أن السبيل للتغلب على معوقات إدارة التغيير هو التخلص من نموذج ترسيخ اللامنطقية والوضع السئ فى المنظمة، واستبداله بالنموذج الآخر البديل للتغيير المخطط، يمكن أن نلخص كيفية التغلب على معوقات إدارة التغيير وتقليل مقاومته إلى الدرجة التى تسمح باتمام فعاليات التغيير بالصورة المأمولة، وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى رقم (6-7).



شكل رقم (6-7)

نموذج مقترح لكيفية التغلب على معوقات إدارة التغيير ومقاومته

(1) مراعاة الاعتبارات الفردية والاجتماعية والتنظيمية

الخطوة الأولى لكيفية التغلب على معوقات إدارة التغيير وتقليل مقاومته هى مراعاة كافة الاعتبارات الفردية والاجتماعية والتنظيمية السابقة، ومحاولة التخلص مما تضمنه من صعوبات حتى يكون السايق التنظيمى ميسراً لبدء فعاليات التغيير.

(2) التغلب على معوقات الحل الابداعى للمشكلات

توجد أساليب كثيرة فى هذا الشأن، ولكن ليس هنا موضع عرضها، وكل ما نقدمه هنا هو عدد من الإجراءات والنصائح التى تساعد المديرين على حل المشكلات إبداعيا، وحث وتشجيع الآخرين فى المنظمة على التفكير الإبداعي، وكذلك الإشارة إلى بعض الظروف أو التصرفات التى تؤدى إلى عكس ذلك، أى تعوق التفكير الابداعي.

أ - تصرفات تدعم الإبداع فى حل المشكلات

-1 لا تتعجل الوصول إلى حل أو قرار نهائي، بل أعط لنفسك فرص التفكير المرن، وقلب الأمر على وجوهه المتعددة.

-2 لا تحاول نقد فكرة فى بدايات ظهورها حتى لا تقضى عليها، وهى لازالت بذرة. انتظر حتى تقوى وتكتمل.

3- كن واسع العقل والصدر، ورحب، واستمع جيدا لمن يقدم تلك الأفكار الجديدة، وأبدى استحسانك لها.

4- تجاهل وضعك فى المنظمة، وأنت تتعامل مع الأفكار الجديدة للآخرين.

5- تحلى بروح التفاؤل، بحيث تبدى تفاؤلك واستبشارك بكل ما يعرض عليك من أفكار جديدة.

6- ساعد الأفراد وساندهم على تحمل حالة الغموض وعدم التيقن.

7- قدر ودعم التعلم والاستفادة من الأخطاء.

8- ركز على الجوانب الإيجابية فى الفكرة المقترحة، وليس على الجانب السلبى أو الضعيف فيها.

9- وزع المخاطر، بحيث لا تجعلها مركزة على جانب أو شيء أو شخص واحد.

10- قم بإثراء الأفكار الجديدة المطروحة والبناء عليها.

ب- تصرفات تعوق وتضعف الإبداع فى حل المشكلات

1- مقاطعة من يقدم الفكرة (مقاطعة كلامه واسترساله) ونقد ما يقول.

2- الاستهزاء والسخرية سواء بمقدم الفكرة، أو بالفكرة ذاتها.

3- السيطرة، أى أن تبدو مسيطرا.

4- إبداء عدم الموافقة، والجدل وإظهار التحدي.

5- التشاؤم.

6- التركيز على مواضع الضعف فى الفكرة، وتضخيمها، والهجوم عليها.

7- عدم الانتباه، الإصغاء لمن يقدم الفكرة (Carnall, 1995, p.47).

8- إعطاء ردود فعل سلبية غير لفظية (إشارات امتعاض بالوجه مثلا).

9- أن تطلب من المتحدث وتؤكد عليه ألا يخرج عن الحقائق والأرقام، وألا يخرج فى حديثه عن هذا النطاق المحدد.

10- ألا تعطى أى تعليق لمقدم الفكرة، مبديا عدم وجود أى اهتمام أو رعاية أو احترام لما قال.

11- إبداء مظاهر الغضب.

12- التباعد وخلق مسافة نفسية كبيرة بينك وبين مقدم الفكرة (Carnall, 1995, p.47).

7

الفصل السابع
الاتجاهات نحو التغيير التنظيمى
وسبل تعديلها

الفصل السابع

الاتجاهات نحو التغيير التنظيمى وسبل تعديلها

مقدمة

كشفت نتائج البحوث العديدة أن لتغيير الاتجاهات تطبيقات مهمة فى مختلف ميادين الحياة. ولعل السياق التنظيمى أحد هذه المجالات التى يمكن توظيف تغيير الاتجاهات فيها لتحقيق نتائج إيجابية وفعالة. فهو مدخل رئيسى يمكن تغيير سلوك الأفراد من خلاله. فالاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو أعمالهم وإداراتهم تؤدى إلى زيادة إنتاجيتهم، كما تساعد على ترسيخ صورة إيجابية عن منتج معين أو سلعة ما من خلال الدعاية لرواجها واحتفاظها بمكانتها فى ظل التنافس مع المنتجات الأخرى، كما يمكن مواجهة الأزمات الاقتصادية المختلفة من خلال التحكم فى التفضيلات الاستهلاكية للأفراد، وقد فعلت الدول الصناعية الكبرى ذلك عند مواجهة أزمة الطاقة فى ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضى (Deaux & Wrightsman,1988,pp.550-557).

لذلك، فإن تغيير الاتجاهات يعد مدخلا مثمرا فى عملية إدارة التغيير لا يمكن إغفاله، حيث تهدف إدارة التغيير إلى تغيير المعتقدات والأفكار والآراء القديمة الموجودة لدى العاملين إلى معتقدات وأفكار وأراء جديدة، وتغيير المشاعر بما يتفق مع تلك الأفكار والمعتقدات الجديدة، وهو ما ينعكس فى نهاية الأمر فى أشكال السلوك المأمولة التى تتفق مع الرؤية التنظيمية.

أولا: الاتجاهات كمحدد للسلوك

أشرنا فى الفصل الأول لتعريف الاتجاهات وأهم خصائصها، ومدى أهمية الاتجاهات فى برامج إدارة التغيير، وذلك على أساس أنها محدد مهم للسلوك. هذا مع مراعاة القضية المهمة التى تتعلق بمدى اتساق الاتجاه مع السلوك الفعلى، بحيث نجد الفرد يسلك، فى بعض الأحيان، بصورة مغايرة تماما لاتجاهه (انظر : فلاح محروت العنزى، 2001؛ معتز عبد الله وعبد اللطيف خليفة، 2000)، فما أهم المتغيرات المسئولة عن عدم الاتساق بين الاتجاهات (كما يُعبر عنها لفظيا) والسلوك الفعلى؟. يبدو أن أهم هذه المتغيرات هو السياق أو الموقف الذى يحدث

فيه السلوك الفعلى. فهناك بعض القيود الاجتماعية أو المعايير الموقفية التى تقوم بدورها كمحددات حاسمة للسلوك، من شأنها أن تجعل السلوك غير متسق مع الاتجاه الذى يُعبر صاحبه عنه. وبالتالى من المتُوقع أن يحدث الاتساق إذا ما كان هناك تناغم فى العمليات المعايرية التى تحكم التفاعل بين جماعات الأفراد (معتز سيد عبدالله ، 1997، ص 80)

وكذلك تعد الفترة الزمنية المنقضية بين قياس الاتجاهات وملاحظة السلوك الفعلى متغيراً مهما فى حدوث الاتساق بينهما. فكلما تباعدت هذه الفترة توقعنا عدم الاتساق (معتز سيد عبدالله ، 1997، ص 81). ومن المتغيرات الأخرى المحددة للاتساق بين الاتجاهات والسلوك، والتى تؤثر فى قوة هذه العلاقة بعض الشروط المتعلقة بطريقة قياس الاتجاهات والسلوك، وأهمها معيار الفعل المتعدد، ومستوى تناسب القياس. والمقصود بمعيار الفعل المتعدد أن التنبؤ بسلوك الأفراد بناء على درجات اتجاهاتهم يتطلب تحليلاً مسبقاً لأشكال السلوك الذى نريد التنبؤ به. ومن ثم، فإن استخدام معايير سلوكية متعددة يزيد مقدار الارتباط بين درجات الأفراد على مقاييس الاتجاهات والسلوك الفعلى فى المستقبل. أما مستوى تناسب القياس، فيقصد به أنه عندما يختلف مستوى قياس الاتجاه عن مستوى قياس السلوك، تضعف العلاقة بينهما، أى يصعب التنبؤ بسلوك الأفراد من درجاتهم على مقياس الاتجاه (فلاح محروت العنزى، 2001، ص ص 268-269).

ويعد كذلك الاتساق بين مكونى الاتجاه الأساسيين (الوجدانى والمعرفى) أحد المتغيرات المهمة التى تؤثر فى علاقة الاتجاه بالسلوك. فإذا قل الاتساق بين هذين المكونين، قل دور الاتجاهات المقيسة فى التنبؤ بالسلوك الفعلى. وأخيراً فإن قوة الاتجاه الذى يتبناه الفرد متغير حاسم فى التنبؤ بالسلوك. فكلما كان الاتجاه قويا وصاحبه وعى بذلك، زاد الاتساق مع السلوك الفعلى (فلاح محروت العنزى، 2001، ص 270).

وعلى ذلك، لابد من وضع كل هذه المتغيرات المسئولة عن الاتساق بين الاتجاه والسلوك فى الاعتبار، وذلك عندما نكون بصدد تقييم اتجاهات العاملين نحو التغيير، ومن ثم محاولتنا تغييرها.

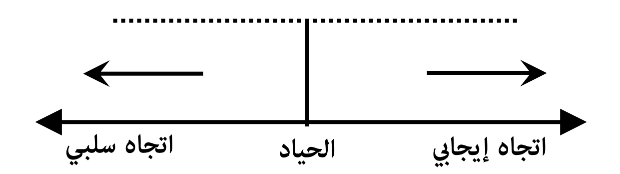
ثانيا: تعريف تغيير الاتجاهات ونوعاه

المقصود بتغيير الاتجاهات هو تقبل المتلقى للرسالة المعروضة عليه واستيعابه لجدواها طواعية وعن اقتناع، بشكل ينعكس على معتقداته وأفكاره ومشاعره وأفعاله، وكاشفا عن التزام بما توصى به الرسالة (معتز عبد الله وعبد

اللطيف خليفة، 2000، ص327). وهناك نوعان أساسيان من تغيير الاتجاهات هما على النحو التالى:

(1) تغيير متسق: Congruent

فى هذا النوع من تغيير الاتجاهات تتسق وجهة التغيير مع وجهة الاتجاه القائم بالفعل، فتزيد من درجة الإيجابية للاتجاه الإيجابى أو من درجة السلبية للاتجاه السلبي. والحالة الأخيرة نادرا ما نلجأ إليها. ويبين الشكل التالى رقم (7-1) هذا النوع لتغيير الاتجاهات.

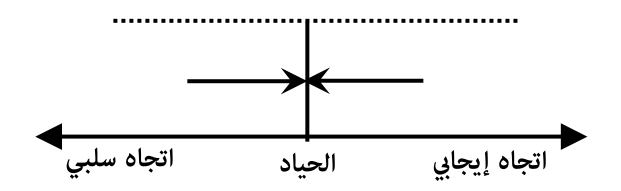


شكل رقم (7-1)

طبيعة التغيير المتسق للاتجاه

(2) تغيير غير متسق: Incongruent

ويقصد به تغيير الاتجاه السلبى إلى اتجاه إيجابى أو العكس، حيث يكون التغيير إلى الوجهة المعارضة لوجهة الاتجاه القائمة بالفعل. ويبين الشكل التالى رقم (7-2) هذا النوع لتغيير الاتجاهات.



شكل رقم (7-2)

طبيعة التغيير غير المتسق للاتجاه

ويرتبط مفهوم تغيير الاتجاهات بثلاثة مفاهيم أساسية أخرى يحسن الإشارة إليها فى هذا السياق، وهى الاستمالة Persuasion، والإقناع Conviction والاستقطاب Polarization، وذلك على النحو التالي:

أ - مفهوم الاستمالة

يقصد به العملية التى يترتب عليها تبنى الشخص لوجهة من النظر أو لموقف شخص أو أشخاص آخرين بعد مخاطبة كل من عقله ووجدانه.

ب- مفهوم الإقناع

يقصد به جعل الشخص يقتنع بالرأى، أو يرضى به على أساس من الدليل العقلى والدلائل الجلية والواضحة (عبد الحليم محمود السيد، 1979، ص118).

ج- مفهوم الاستقطاب

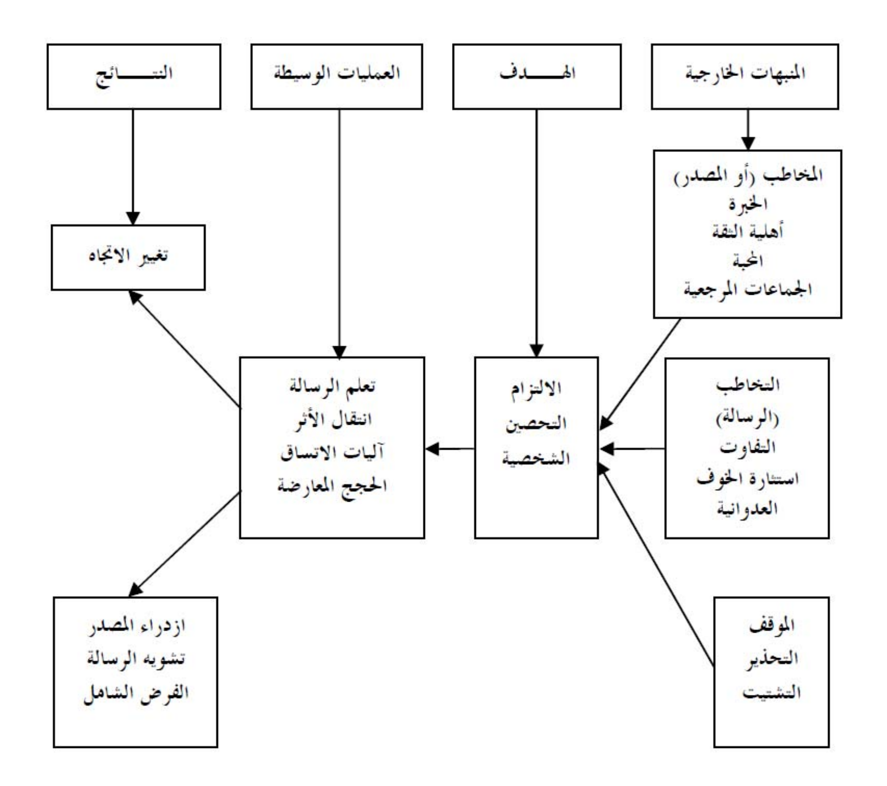
يقصد به أن أحكام الفرد المتعلقة بقضية ما بعد مناقشتها فى إطار جماعي، تصبح أكثر تطرفا من أحكامهم قبل المشاركة فى المناقشة، مما يشير إلى أن هناك تغيرا فى شدة تلك الأحكام. وباعتبار أن الاتجاه حكم يصدره الفرد نحو موضوع ما استنادا إلى حيثيات معينة، فإن الاستقطاب يعد تغييرا للاتجاه من النوع المتسق، أى أن مصدر التأثير يهدف إلى زيادة درجة إيجابية أو سلبية الاتجاه المستهدف تغييره. وبالتالى يعد تغيير الاتجاه عملية أوسع من الاستقطاب (عبد اللطيف محمد خليفة وعبد المنعم شحاتة، 1994).

ثالثا: نموذج تغيير الاتجاهات

نظرًا لأن عمليات تغيير اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمى أساسية فى كافة مراحل إدارة التغيير، كان لابد من عرض كافة عناصر برنامج تغيير الاتجاهات من خلال الاتصال الجماهيرى حتى يراعى قادة التغيير كل الأسس التى يقوم عليها تغيير اتجاهات الأفراد للوجهة المأمولة التى تتفق مع الرؤية التنظيمية، والتى تكون فى الغالب تغييراً غير متسق لتغيير الاتجاهات السلبية نحو التغيير إلى إيجابية، أو حتى على الأقل قريبة من الحياد.

وهنا أشار لاسويل Laswell عام 1948 إلى أن عملية الاتصال وأطرافها ووسائلها ونتائجها فى عبارة موجزة شهيرة هي: "من يقول ماذا، لمن، وكيف، وبأى وسيلة، وبأى تأثير، وفى أى ظروف".

وقد بدأ معظم البحوث التى أجريت فى مجال تغيير الاتجاهات مع البرنامج الذى قدمه كارل هوفلاند Hovland فى جامعة "ييل" بالولايات المتحدة الأمريكية. وتتخذ عناصر نموذج الإقناع أو الاستمالة على النحو الذى يبينه الشكل التالى رقم (7-3):



شكل رقم (7-3)

نموذج الإقناع (أو الاستمالة)

المنبهات الخارجية

وهى بمثابة المتغيرات المستقلة التى نهدف من خلالها إلى التأثير فى استجابة الشخص للإقناع، وتشمل المنبهات الخارجية ما يلي:

1- المخاطب (المصدر): وهو الشخص الذى يتبنى اتجاها معينا فى موضوع ما، ويحاول إقناع بعض الأشخاص الآخرين بتبني هذا الاتجاه (الأشخاص الذين توجه إليهم عملية الإقناع أو ما يطلق عليهم المتلقون). ولكي يؤدى المخاطب هذه العملية بكفاءة عليه أن يتسم بعدة خصال إيجابية من أهمها:

أ - الخبرة أو المصداقية: ويعنى ذلك أنه كلما نُسبت موضوعات التخاطب إلى مصدر خبير أو مرتفع المصداقية، حدث تغيير فى الاتجاهات مقارنة بالمصدر منخفضة المصداقية.

ب- أهليـة الثقـة Trustworthiness: ويعنـى ذلـك أنـه كلـما وثـق المتلقـى فى حيـاد وموضوعية المخاطب حدث تغيـير فى الاتجاهـات. وإحـدى الطرائـق التـى يمكـن مـن خلالهـا أن يتسـم المخاطـب بأهليـة الثقـة هـى أن يقـدم الحجـج التـى تختلـف مـع اهتماماته وميوله الشخصية بنزاهة، وأن يَنسب المواقف إلى الواقع الفعلي.

جـ- المودة Liking: الافتراض الأساسي هنا هو أن الأشخاص يغيرون اتجاهـاتهم لـكي تتفـق مع اتجاهات الأشخاص الآخرين الذى يكنون لهم المودة. ومن ثم، فأي شيء من شـأنه أن يزيد من هذه المودة، من شأنه أيضا أن يزيد من مقدار تغيير الاتجاهات.

د- الجماعات المرجعية Reference Groups: تعد الجماعة التى ينتمي إليها الفـرد أحـد المصادر المهمة لعملية الإقناع، بصرف النظر عـن حجـم هـذه الجماعـة، فـإذا اتفقـت جماعة الأصدقاء، مثلا على رأى معين يكون لهذا الرأى تأثير قوى فى كل أعضائها.

2- التخاطب (الرسالة): هناك عدد من المتغيرات المهمـة التـى تـرتبط بالمضـمون الفعـلى للرسالة الاقناعية، وتؤثر جوهريا فى مقدار تغيير الاتجاهات المتوقع حدوثها، وهي:

أ - التفاوت Discrepancy: يقصد به أن أحد مصادر الضغط لتغيير الاتجاهات ينتج مـن التفاوت بين الموقف الأولى للهدف (أو للشخص) المراد تغيير اتجاهـه، والموقـف الـذى يقدمه المخاطب. وهنا نجد أنه كلما كان التفاوت كبيرا ازداد احتمال حدوث ضغط فى اتجاه التغيير المطلوب.

ب- استثارة الخوف: هى إحدى الطرائق التى تستخدم فى محاولة إقناع شـخص مـا بعمـل شيء معين.

جـ- العدوانية: تقوم هذه الطريقة على نفس افتراض استثارة الخـوف السـابق، فالاسـتثارة العدوانية تؤدى إلى تغيير الاتجاهـات، فقـط، حيـنما يـتمكن المسـتمعون مـن خفـض عدوانيتهم بقبول الاتجاه الجديد الذى يعبر عنه مضمون التخاطب.

3- الهدف: يعد هدف الإقناع متغيراً مهماً يجب وضعه فى الاعتبار. فكـل شـخص يـأتي إلى موقف الإقناع باتجاهات واسـتعدادات أوليـة تـؤثر فى تلقيـه الرسـالة واسـتجابته لهـا، وأهم خصال الهدف التى تقوم بدورها فى عملية الإقناع ما يلي:

أ - الالتـزام Commitment: يقصـد بـذلك أن التـأثير النهـائي للرسـالة الاقناعيـة يعتمد، فى جزء كبير منه، عـلى قـوة التـزام الهـدف باتجـاه معـين. فكلـما كـان الالتـزام بموقـف معـين قويـا، كـان التفـاوت الـذى يحـدث عنـده أقصى تغيـير

للاتجاه منخفضا. ومن العوامل التى تؤدى إلى مزيد من الالتزام التعبيرات العامة عن الاتجاه الأولى الذى يتبناه الشخص، والاختيار الحر لهذا الاتجاه.

ب- التحصين Inoculation: يقصد به أن الخبرات السابقة التى يمر بها الأشخاص بخصوص موضوع التخاطب تزيد من قدرتهم على مقاومة عملية الإقناع. وهذه العملية تشبه تماما عملية التحصين ضد الأمراض.

جـ- عوامل الشخصية: يفترض هنا أن بعض الأشخاص أكثر قابلية بوجه عام للإقناع من غيرهم، دون اعتبار للموضوع الذى تنطوي عليه عملية الإقناع، أو لنوع التأثير الذى تحاول ممارسته. وذلك بشكل يمكن معه القول بوجود سمة عامة للقابلية للإقناع.

4- الموقف: بالإضافة إلى الآثار الخاصة بالمخاطب والرسالة والهدف، فإن التخاطب الجماهيري يقدم فى سياق عريض يمكن أن تحدث فيه أشياء أخرى ثبت أن لها أثارا حاسمة فى نجاح عملية الإقناع. وأهم هذه المتغيرات الموقفية ما يلي:

أ - التحذير بالاستعداد: يقصد به أنه إذا أُخبر الأشخاص مقدما بأنهم سوف يتعرضون لتخاطب متفاوت فى موضوع من موضوعات اهتماماتهم، فسوف يقاومون عملية الإقناع، أما إذا لم يحذروا فستتم عملية الإقناع بنجاح.

ب- التشتيت Distraction: يقصد به أن القدرة على مقاومة عملية الإقناع تضعف لدى المتلقين إذا أمكن تشتيت انتباههم أثناء تقديم الرسالة، إلا أن ذلك يتوقف على القدر الصحيح والمناسب من التشتيت، فإذا كان التشتيت شديداً، فربما لا تُسمع الرسالة على الإطلاق، وبالتالى تقل فاعليتها إلى الصفر.

هذه هى المنبهات الخارجية أو المتغيرات المستقلة التى تؤثر فى عملية الإقناع، ولننتقل الآن إلى الجانب الثاني لنموذج الإقناع، وهو عمليات تغير الاتجاهات (أو المتغيرات الوسيطة).

عمليات تغيير الاتجاهات (المتغيرات الوسيطة)

هى العمليات التى تفترضها نظريات الاتجاهات لتفسير إمكان حدوث تغير الاتجاهات بوجه عام بصرف النظر عن موضوعها، وهي:

أ - تعلم الرسالة: يقصد بذلك أن تعلم الرسالة مسألة حاسمة فى عملية تغير الاتجاهات. فإذا تعلم الشخص الرسالة، فسوف يتبع ذلك حدوث التغيير. ومن

ثم، ينحصر حل المشكلة فى تحديد الأسباب المسئولة عن إتمام عملية التعلم بشكل جيد.

ب- انتقال الأثر: يعنى ذلك أن تغيير الاتجاه ربما يتم إذا حدث انتقال للأثر بين موضوعين تربطهما علاقة معينة. فحينما تقدم بعض المعلومات الإيجابية عن موضوع معين، من أجل تغيير اتجاهات الأشخاص نحوه، تُعرض على المتلقين بعض المناظر الطبيعية الجميلة التى تثير الارتياح والسعادة. وبالتالى، فإن المشاعر الجميلة عن المناظر الطبيعية سوف تنتقل إلى الموضوع الآخر الذى نهدف إلى تغيير الاتجاه نحوه، بحيث يتغير الاتجاه السلبى إلى اتجاه إيجابى.

ج- آليات الاتساق: طبقا لنظريات الاتساق المعرفي يفترض أن عدم الاتساق بين معارف الشخص الأولى، والمعارف التى تقدم إليه من خلال عملية الإقناع يؤدى إلى التوتر النفسي، مما يخلق ضغطا فى اتجاه تغيير اتجاهه حتى يقل التفاوت بين معارفه.

د- الحجج المعارضة: طبقا لنظرية الاستجابة المعرفية يفترض أن تغيير الاتجاهات يعتمد على كيفية ونوعية الحجج المعارضة التى تثيرها الرسالة الاقناعية فى المتلقى الذى يستجيب للتخاطب بسلسلة من الأفكار عنه. فإذا لم يستطع الشخص المتلقى التفكير فى أى حجج معارضة لما يقدم له، أو حدث له تشتيت منعه من التفكير فيها، تكون فرصة المخاطب أفضل فى التأثير فيه، وبالتالى تغيير اتجاهاته بالشكل الذى يريده المخاطب.

هذه هى إذا الأفكار الأربع البسيطة التى يجب وضعها فى الاعتبار ونحن بصدد الإجابة عن السؤال القائل: "لماذا يحدث تغيير الاتجاهات"؟ ويبقى أن نحدد النتائج المتوقعة لعملية التغيير التى نقوم بها (معتز سيد عبدالله ، 1997).

النتائج (الاستجابة)

بعد أن تناولنا المتغيرات المستقلة، أو العوامل التى تؤثر فى عملية الإقناع، وبعد وقوفنا باختصار على العمليات الوسيطة أو عمليات تغيير الاتجاهات، يجدر بنا أن نحدد بديلي الاستجابة التى يمكن أن يصدرها الشخص كرد فعل لعملية الإقناع.

الاستجابة الأولى هى المأمولة، بحيث يحدث تغيير فى اتجاه الشخص طبقا لمضمون الرسالة الاقناعية. أما الاستجابة الثانية، فهي مقاومة التغيير، ويأخذ ذلك عدة صور منها:

أ - ازدراء مصدر تخاطب: هنا يمكن لأحد الأشخاص الذين يواجهون بالتخاطب المتفاوت أن يقلل من عدم الاتساق الذى يحدث بين معارفه الأولى وما يتلقاه بقوله: إن مصدر التخاطب غير جدير بالثقة أو سلبي، وذلك بأي طريقة من الطرائق. والواقع أن مثل هذا الهجوم على مصدر التخاطب يكون شائعا فى النواحي السياسية أكثر من النواحي الأخرى.

ب- تشويه الرسالة: يقر هنا المتلقى بأن المعلومات التى تلقاها ليست شاملة بحيث إنه لا توجد دلائل كافية على صحتها، مما يجعلها عديمة القيمة.

جـ- الرفض الشامل: هو أسلوب بدائي للحل، حيث يرفض المتلقى الحجج التى تقدم له دون تبرير، بدلا من رفضها على أسس منطقية.

رابعا: العوامل المؤثرة فى قابلية الاتجاه للتغيير

هناك العديد من العوامل التى تؤثر فى قابلية الاتجاهات عموما للتغيير، والاتجاه نحو التغيير على وجه الخصوص. وهذه العوامل تصنف فى فئتين أساسيتين هما خصائص الاتجاه وخصال الشخص المتبنى للاتجاه (عبداللطيف محمد خليفة وعبد المنعم شحاتة محمود، 1994). هذا، بالإضافة إلى خصائص السياق التنظيمي. ولكن نظرًا لأن الفصل السابق من المؤلف الحالي قد خُصص لرصد معوقات أو صعوبات إدارة التغيير، ومن بينها العديد من العوامل المرتبطة باتجاهات العاملين (انظر الفصل السادس)، فسوف نركز فى هذا الجزء على مجموعتي العوامل المتعلقة بخصائص الاتجاهات، وخصال الأشخاص المتبنين للاتجاه، وذلك على النحو التالي:

(1) خصائص الاتجاه

من أهم العوامل التى تتعلق بخصائص الاتجاه، والتي من شأنها أن تيسر أو تعوق تغييره ما يلي:

أ - التطرف Extremness: فالاتجاهات المتطرفة فى شدتها، إيجابا أو سلبا، تكون أقل فاعلية للتغيير بالمقارنة بالاتجاهات المعتدلة. وبالطبع، فإن الهدف هو تغيير الاتجاه السلبى إلى اتجاه إيجابي.

ب- الاتساق Consistency بين مكونات الاتجاه الثلاثة: كلما كان هناك اتساق بين معتقدات الفرد ومعارفه وأرائه حول موضوع الاتجاه من ناحية، وكل من

مشاعره وتوجهاته السلوكية أو نية سلوكه من ناحيـة أخـرى كـان مـن الصـعب تغيـير اتجاهه.

جـ- التعـدد Multiplicty: تختلـف قابليـة الاتجـاه للتغيـير تبعـا لدرجـة تعـدد عنـاصره. فالاتجاه البسيط أكثر قابلية للاتجاه غير المتسق من الاتجـاه المتعـدد أو المركـب. هـذا بينما يكون الاتجاه المتعدد أو المركب أكثر قابلية للتغيير المتسق من الاتجاه البسيط.

د- علاقة الاتجاه بالاتجاهات الأخرى: فالاتجاهات ذات العلاقة القويـة باتجاهـات أخـرى تكون أكثر مقاومة للتغيير غير المتسق، بينما نجدها أكثر قابلية للتغيير المتسق.

هـ- مركزية الاتجاه: فإذا كان الاتجاه ينبع من قيم أساسية راسخة لدى الفرد، سوف يكون من الصعب إحداث أى تغيير غير متسق لديه.

(2) خصال الشخص المتبنى للاتجاه

هناك مجموعة من الخصال والسمات المميـزة للشـخص صـاحب الاتجـاه، والتـي مـن شأنها أن تعوق أو تعرقل محاولات تغيير اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمـي، وأهمهـا ما يلي:

أ - الذكاء: تبين أن العلاقة بين الذكاء وتغيير الاتجاه علاقة منحنية، وتتوقف هذه العلاقـة على الدور المعدل لمتغيرات أخرى مثل مسـتوى صـعوبة الحجـج التـى تـدعو للتغيـير، والوزن النسبي للعمليات المعرفيـة (مـن فهـم وتقبـل واسـتعادة) التـى تسـبق تغيـير الاتجاه. كما أتضح أن الأشخاص ذوى الذكاء المنخفض أقل قدرة على تقويم المعلومات المقدمة، ومن ثم يتأثرون بالدعاية بدرجة أكبر، وبالتالى يزيد احتمال تغيير اتجاههم.

ب- الجمود Dogmatism: فكلـما كـان الفـرد أقـل جمـودا، كـان أكـثر قـدرة عـلى تغيـير معتقداته واكتساب معتقدات جديدة.

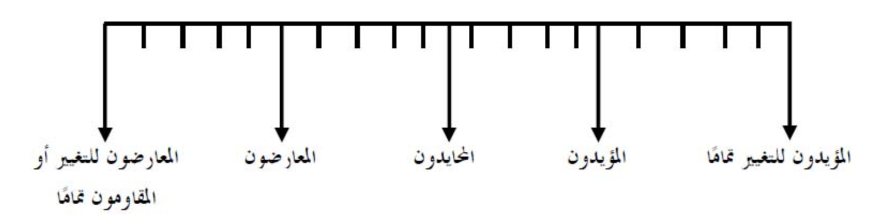
جـ- الاستعداد العام للاقتناع: ويقصد به الاستعداد لتقبل التـأثير الاجتماعـي، بغـض النظـر عن الشخص القائم بعملية الاتصال، وعن الموضوع أو المحتوى أو الوسيلة أو الظروف التى تحيط بعملية الاتصال.

د- الحاجات المعرفية: تبين أن الأشخاص الـذين يتميـزون بدرجـة عاليـة مـن الحاجـة إلى الوضـوح المعـرفي، يسـتجيبون بشـدة للمعلومـات الجديـدة التـى تتحـدى مـا يوجـد

لديهم من اتجاهات. وذلك نظرًا لأنهـم يشـعرون بعـدم الارتيـاح إزاء عـدم التطـابق Incongruity الذى يسببه موقف ما (عبد اللطيف محمد خليفة وعبدالمنعم شـحاتة محمود، 1994).

خامسا: طبيعة الاتجاهات نحو التغيير وسبل تعديلها

يعد التغيير التنظيمي هو الموضوع الأساسي فى هذا السياق، والذي نُعنى فيـه بطبيعـة اتجاهات العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية نحوه. ويمكن تصور اتجاهات العاملين نحو التغيير عبر متصل يمتد بين المؤيدين إلى المعارضين مرورا بالمحايدين، وذلك على النحو التـالى الذى يبينه الشكل التالى رقم (7-4).



شكل رقم (7-4)

اتجاهات العاملين نحو التغيير

وبناء على هذا التصور، فإننا بصدد خمس فئـات مـن الأفـراد طبقـا لاتجاهـاتهم نحـو التغيير، وهـم المؤيـدون للتغيـير تمامـا، والمؤيـدون، والمحايـدون، والمعارضـون، والمعارضـون للتغيير أو الرافضون له تماما. ولمزيد من التبسيط، مع الوضع فى الاعتبار للفروق فى درجـات التأييد أو المعارضة للتغيير، فإننا سنتناول ثلاث فئات أساسية من الأفراد لكل منها توجهاتهـا وسبل التعامل معها، وهى المؤيدون للتغيير، والمحايدون، والمعارضون له.

والملاحظ أن معظم الباحثين الذين تناولوا موضوع التغيـير وجهـوا اهـتمامهم إلى فئـة المقاومين للتغيير أو الرافضين لعملية التغيير، مغفلين الفئتين الأخريين، وهـما فئتـا المؤيـدين والمحايدين، وكلتاهما له دور مهم فى نجـاح عمليـة التغيـير مـن أجـل تـآزر جهـود الجميـع وتكاملها. لذلك سوف نتعرف على مـا ينبغـي عملـه مـع الأفـراد ذوى الاتجاهـات المؤيـدة، والمحايدة نحو التغيير، فضلا عن المعارضين له حتى تتكلل الجهود المبذولة بالنجـاح، ولنبـدأ أولا بفئة المؤيدين.

(1) المؤيدون للتغيير وكيفية دعم اتجاهاتهم الإيجابية نحو التغيير

بناء على الشكل السابق رقم (7-4)، نتبين أننا بصدد مجموعة كبيرة من الأفراد المؤيدة للتغيير، وإن كانت تتفاوت فيما بينها فى درجة التأييد، ما بين التأييد التـام المطلـق والتأييـد فقط دون مغالاة أو تحيز تام للتغيير. لذلك فإن، برنامج التغيير المتسق هو السـبيل الأمثـل للتعامل مع هؤلاء الأفراد، حيث نحـاول أن نزيـد مـن إيجابيـة هـذه الاتجاهـات ونـدعمها ونحافظ عليها.

فالفئة المؤيدة للتغيير لها اهتمام خـاص فى عمليـة التغيـير، فهـي امتـداد اسـتراتيجيي لقادة التغيير، كما أنها عامل مساعد لتثبيت قادة التغيير والقائمين عليه، وهـى العصـا التـى يضرب بها القائمون بالتغيير، والقدم التى يمشون بها، والعين التى يبصرون بهـا، والأذن التـى يسمعون بها، إنهم أداة للضغط التى يتم بها مجابهة المقـاومين للتغيـير، أو الـذين يسـعون لتمييعه وتهميشه.

وبالإضـافة لمـا سـبق ذكـره، فـإن الفئـة المؤيـدة للتغيـير إذا لم يـتم الاسـتفادة منهـا واستثمارها ورسم الأدوار المناسبة لها، فإنه قد تتم تحولها لمقاومة التغيير، وفى ذلـك خسـارة كبيرة لقادة التغيير.

ومن هذا المنطلق نود أن نشير إلى بعض المبادئ والتوصيات التى ربما تكـون مهمـة فى التعامـل مـع المؤيـدين واسـتثمارهم لصـالح عمليـة التغيـير، وذلـك فى إطـار برنـامج تغيـير الاتجاهات الذى يتم وضعه وتطبيقه بصورة جيدة، وهذه التوصيات هى كما يلي:

أ - كن قريبا من المؤيدين، واحرص على تقوية العلاقة معهم، ولا تكتفي بالعلاقة الرسمية والوظيفية، وإنما زد على ذلك بتقوية العلاقة الاجتماعية غير الرسمية.

ب- أحسن التعامل مـع المؤيـدين، وذلـك بالابتسـامة والاحـترام والتقـدير وحسـن الخلـق والتواضع فى تعاملك معهم، والسعي لخدمتهم، فإن ذلك سبب لمحبتك والارتبـاط بـك والثقة برجاحة عقلك، ومن ثم الثقة فيما تقوم به من تغيير.

جـ- تزويد المؤيـدين بالمعلومـات المتعلقـة بعمليـة التغيـير والدافعـة لهـا، وذلـك حتـى لا يعيشوا فى جهل وخواء ذهني تجاه التغيير المرغوب، كما أن هـذه المعلومـات لهـا أثـر إيجابى فى تعميق قناعة المؤيدين بهذا التغيير.

د- ارسم لكل مؤيد دورا يلعبـه فى عمليـة التغيـير، ولـو كـان هـذا الـدور صـغيرا وخفيـا. فالقائد الذكي هو الذى لا يهدر أى طاقة مؤيدة، بل يسخر كل الجهود لخدمـة التغيـير الذى ينادى به.

هـ- كن يقظا منتبها، واعلم أن قناعة المؤيدين للتغيير الذى تطالب به، قد تتغير بين عشية أو ضحاها، لذلك ينبغي أن تكون متابعاً للمؤيدين، متابعا لتوجهاتهم وسلوكهم وقناعاتهم.

و- أشرك المؤيدين فى الحوار والنقاش، وأكثر من مشاورتهم فيما يتعلق بعملية التغيير، فإن ذلك أدعى إلى استمرار تأييدهم لك وما تطالب به من تغيير، كما أن ذلك سببا لارتباطهم بمشروع التغيير وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منه (www.taghier.net).

ز- احرص على توسيع مدارك المؤيدين، وتوعيتهم بأساليب المقاومة وحيلها وألاعيبها. ومن ثم، قم بإرشادهم إلى أفضل الطرق للتغلب على مقاومة التغيير، وحسن التعامل معها.

ح- حفز المؤيدين، وأشعل حماسهم للتغيير بين الحين والآخر، فكما أن القناعة تتغير كذلك الحماسة لا تبقى على حال واحد.

ط- كن قدوة للمؤيدين فى كل موقف وعلى كل حال، فلسان الحال أبلغ من لسان المقال، والناس بحاجة إلى قدوات أكثر من حاجتها إلى خطباء.

ي- زود المؤيدين بالحجج والبراهين والأدلة المؤيدة للتغيير والداحضة لشبهات المقاومة، فإن ذلك يمثل قوة للمؤيدين وحفظا لهم من فتن وحيل المقاومة.

ك- ادفع المؤيدين (بعضهم أو جميعهم) للوقوف أمام عناصر المقاومة ومناقشتهم، ومحاولة إقناعهم بالمشروع التغييرى، فإنهم (أى المؤيدين) إن وقفوا هذا الموقف، فإن التزاما أدبيا ومعنويا سوف يتولد لديهم تجاه هذا المشروع التغييري.

ل- احذر إهمال أراء ومقترحات المؤيدين أو استهجانها، فإن ذلك خطأ جسيم يحسن تجنبه، وإذا لم تكن مقتنعا بهذه الآراء، فاحرص على إقناعهم بالصواب، وتطويع مقترحاتهم بطريقة أو بأخرى، بحيث تخدم ما تظنه الصواب فى المشروع التغييري.

م- عليك أن تقود الجماعة ولا تجعلها تقودك، فإن التغيير لا يتأتى بالحماس فحسب، وإنما يتطلب (بالإضافة إلى الحماس) حكمة، وعلما، ودراية، وحجة وتخطيطا، وذكاءً، وصبرا، وغيرها من المهارات والقدرات التى يفقدها كثير من الجماعات التى تقودها العاطفة لا العقل.

س- درب بعض المؤيدين على المهارات اللازمة لإنجاح عملية التغيير إن احتجت ذلك(www.taghier.net).

ع- اختر لك من بين المؤيدين خليلا عاقلا فطنا متحمسا تبثه همومك، وتستشيره فى خاصة أمرك، وتستعين به عندما تواجهك الصعاب، فإن الطريق طويل وشائك، وأنت فيه بحاجة إلى معين وناصح.

ف- لا تثق كثيرا فى الجماعات المؤيدة، فإنها سرعان ما تتركك وحيدا إذا هُددت فى أرزاقها ومعيشتها، لذا عليك أن تحرص على ألا تكلفها ما لا تطيق، ولا تطالبها بما لا تستطيع، ولا توردها المهالك، ولا تكن سببا فى فتنتها.

ق- اعلم أن أغلب المؤيدين إنما يؤيدون التغيير لأنه يحقق لهم بعض المكاسب (العاجلة أو الآجلة)، وفى نفس الوقت لا يهدر هذا التغيير أمنهم وأرزاقهم. لذا احرص على توضيح المكاسب التى يمكن أن يحققها هذا التغيير للمؤيدين، وفى الوقت ذاته أكثر من تطمينهم وإزالة الخوف عن نفوسهم.

ش- انتق من بين ذوى الاتجاهات المؤيدة للتغيير نفرا من ذوى المواهب والقدرات المميزة، وأحسن معاملتهم، وخصهم بالاهتمام والرعاية، واجعلهم "رأس حربة" التغيير، ليكونوا لك سندا إذا تخلى عنك البعض أو انسحب المنسحبون (www.taghier.net).

(2) المحايدون وكيفية إقناعهم بتبنى اتجاهات إيجابية نحو التغيير

تعد فئة المحايدين مجموعة مهمة من العاملين يجب اكتشافهم مبكرا، والعمل على إقناعهم بتبنى اتجاهات مدعمة لعمليات التحول التنظيمي التى تحدث. فعلى الرغم من أنهم يقعون فى منتصف متصل الاتجاهات نحو التغيير (طبقا للشكل السابق رقم 7-4)، فإنهم أقرب نسبيا إلى المؤيدين للتغيير منه إلى المعارضين أو الرافضين والمقاومين له. فنظرا لأن اتجاهاتهم لم تتبلور بعد فى اتجاه معين، فمن السهل إقناعهم أو استمالتهم لتبنى الاتجاهات المؤيدة للتغيير.

فرغم أهمية هذه الفئة من العاملين الذين يتأثرون بالعملية التغييرية، فنادرا ما يسلط الضوء عليها أو تلقى اهتمام قادة التغيير لاعتقادهم أنها لا تسبب ضررا، مقارنة بفئة المعارضين أو مقاومي التغيير، والذين تكثف الجهود تماما للتعامل معهم لإثنائهم عن موقفهم وتغيير اتجاهاتهم. وفئة المحايدين يمكن توظيفها لصالح مشروع التغيير إذا ما أحسن القادة ذلك، نظرًا لأن أعضائها لم يشكلوا رأيا بعد حيال التغيير، ولم يتخذوا موقفا سلبيا منه. أما إذا أُهملوا ولم يجدوا الرعاية الخاصة من قبل قادة التوجيه، فسوف يتحولون فى ظل بعض ضغوط معارضي التغيير إلى تبنى الاتجاهات المناهضة للتغيير.

لذلك لابد من العناية بهذه المجموعة من الأفراد، وبذل كافة الجهود لإقناعهم بالانضمام إلى صف المؤيدين للتغيير أو أصحاب الاتجاهات الإيجابية، وذلك من خلال مراعاة الآتي:

أ - اقترب من المحايدين وأحسن التعامل معهم.

ب- ابرز أخطاء الوضع القائم وسلبياته.

جـ- زود المحايدين بالمعلومات الإيجابية عن المشروع التغييري.

د- أشر إلى المكاسب الشخصية التى يمكن للمحايد الحصول عليها لو قام بتأييد التغيير.

هـ- حاور المحايدين، واسع فى إقناعهم بالتغيير وإزالة الشبهات العالقة فى أذهانهم.

و- استفد من أصحاب النفوذ والمؤيدين للتغيير للتأثير على المحايدين.

ز- راقب تصرفات المقاومين تجاه المحايدين، واحرص على إقصاء تأثيرهم عنهم.

ح- شاور المحايدين، واستمع إلى أرائهم، وحاول تضمينها المشروع التغييري.

ط- تدرج فى تغيير اتجاهات المحايدين، وورطهم فى تأييد أو تنفيذ بعض جوانب التغيير (www.taghier.net).

(3) المعارضون للتغيير وكيفية تغيير اتجاهاتهم السلبية

المعارضون للتغيير أو المقاومون له هم الفئة الأكثر أهمية، والتي تلقى عناية قادة التغيير فى أية عمليات تحول تنظيمي تتم. فهم الذين يعرقلون جهود التغيير ويقاومونها بشتى الطرق الممكنة حتى لا تجد طريقها إلى حيز التنفيذ الفعلي. لذلك، فإن قادة التغيير يضعون هذه الفئة من العاملين فى الاعتبار فى كل مراحل التغيير. وبالتالى، فإن كل ما سيتم تناوله على مدار المؤلف الحالي، سواء ما يتعلق بالأسس النظرية للتغيير، أو مهاراته أو تطبيقاته العملية، يركز على كيفية التعامل مع هؤلاء الأفراد والوصول بهم إلى أحد احتمالات ثلاثة:

الأول: تغيير اتجاهات هؤلاء الأفراد تغييرا غير متسق، أى تحويل الاتجاه السلبى نحو التغيير إلى اتجاه إيجابي. وذلك من خلال إقناعهم بجدوى التغيير وأهميته لهم ولمنظمتهم. ومن ثم، يتحول هؤلاء الأفراد إلى مؤيدين للتغيير وداعمين لإجراءاته، إذا ما نجحنا فى القيام بذلك من خلال كافة الحجج العقلية والمنطقية التى نسوقها لهم.

الثاني: محاولة إقناع الأفراد المقاومين للتغيير بالتزام الحياد وعدم عرقلـة الجهـود التـى تتم، والانتظار لبعض الوقت للوقوف على المكاسب التى يمكن أن تتحقـق نتيجـة لعمليـات التغيير.

الثالث: استمرارية فئة من العاملين فى قناعتهم بعدم جدوى التغيير، وخوفهم من أنـه سيسبب الأذى والضرر لهم ولزملائهم، وثبات اتجاهاتهم السلبية نحوه. وهناك يجب إقصاء هؤلاء الأشخاص أو إبعادهم عن مسرح الأحداث، وتضييق الخناق عليهم حتى لا يؤثرون فى فكر وسلوك ومشاعر زملائهم المؤيدين والمحايدين.

خلاصة وتعقيب

يمكن القول، بناء على ما سبق، إن تقييم اتجاهات الأفراد نحو التغيـير مطلـب أسـاسى فى مختلف البرامج، حتى يمكن التعامل مع تلك الاتجاهات بشدتها المختلفة، وتقيـيم إلى أى مدى أقرب للإيجابية، يتم تعزيزها أو أقرب للسلبية، فيتم تغييرها والوصول بالمحايـدين إلى درجة التأييد المرغوبة. ومن ثم، لابد من القيـاس الموضـوعي لتلـك الاتجاهـات حتـى يمكـن تقييم درجة شدتها الحقيقية، وبالتالى تحديـد كيفيـة التعامـل معهـا فى ظـل بـرامج التغيـير التنظيمي. والاستبيان التالي (رقم 7-1) يمكننا من قياس الاتجاه نحـو التغيـير عمومـا، وذلـك كبداية لكيفية التعامل مع اتجاهات العاملين والتخطيط لتغييرها.

استبيان رقم (7-1)

الاتجاه نحو التغيير

التعليمات

نقدم لك فيما يلي مجموعة من العبارات التى يـدور مضـمونها حـول عمليـة التغيـير التى تعتزم المنظمة القيام بها، والمطلوب منك أن تحدد مدى موافقتك أو معارضتك لما يعبر عنه مضمون كل عبارة من هذه العبارات، باختيار أحد بدائل الإجابة الخمسة، وذلك بوضع علامة (√) فى الخانة التى تعبر عن رأيك.

م	العبارة	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	معارض (2)	معارض تماما (1)
1	عمليات التغيير أسوأ شيء صادفته فى حياتي.					
2	التغيير هو أمل المنظمة.					
3	ما يحدث يمثل ثورة لتطوير المنظمة.					
4	العاملون لايرغبون فى تطوير أنفسهم.					
5	ما يحدث جهود غير مخططة، لذلك فسوف يكون مصيرها الفشل.					
6	هناك فجوة بيننا وبين القائمين على التغيير.					
7	لكي نستطيع النمو والتقدم علينا أن نسعى للتغيير.					
8	لا توجد مبررات مقنعة للتغيير.					
9	سيعود التغيير علينا بمنافع كثيرة.					
10	مناخ المنظمة مهيأ تماما للتغيير.					
11	سلبيات التغيير ستكون أكثر من إيجابياته.					
12	سيؤدى التغيير إلى أن تصبح المنظمة أفضل حالا.					
13	أشجع الآخرين على تقبل التغيير.					
14	أشعر أننى أحد المسئولين عن التغيير فى المنظمة.					
15	أفهم تماما التوجه الذى تسعى المنظمة للوصول إليه.					

م	العبارة	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	معارض (2)	معارض تماما (1)
16	أعتقد أنه من الممكن إنجاح التغيير بكفاءة.					
17	أشعر بدافعية مرتفعة لإنجاز أهداف التغيير.					
18	الإدارة تفعل كل ما من شانه إنجاح التغيير.					
19	أشعر أننا نعمل جميعا كفريق عمل متجانس.					
20	نظام الحوافز يشجع على بذل الجهد لإنجاح التغيير.					
21	لا تمتلك المنظمة مقومات النجاح فيما تسعى إليه من تغيير.					
22	سأواجه صعوبات فى ممارستي لعملي بعد التغيير.					
23	أعتقد أن فعاليات التغيير واضحة للجميع.					
24	هناك صعوبات عديدة تعوق إنجاح عملية التغيير.					
25	لدى قناعة تامة بأن التغيير فيه صالح الجميع.					
26	إبقاء الوضع على ما هو عليه أفضل من مغامرات التغيير.					
27	أعتقد أن الإدارة توظف كل الإمكانات لدفع عجلة التغيير.					

التصحيح وحساب الدرجات

يتم تصحيح استبيان الاتجاه نحو التغيير وحساب الدرجة عليه كما يلي:

أولا: عكس البنود أرقام 1، 5، 6، 8، 11، 21، 22، 24، 26 لكي تسير فى اتجاه الموافقة على التغيير، وذلك كما يلي:

5 ← 1 ، 1 ← 5

4 ← 2 ، 2 ← 4

وتبقى الدرجة 3 كما هي.

ثانيا: تجميع الدرجات طبقا للإجابة على كل بند من بنود الاستبيان، بحيث تكون أدنى درجة يمكن الحصول عليها هى 27، وأقصى درجة هى 135.

ثالثا: الدرجة المتوسطة هـى 67، ومـا زاد عنهـا فهـو فى الاتجـاه الإيجـابى نحـو عمليـة التغيير التى تتم، ومن يقل عنها، فهو فى الاتجاه السلبى الذى يعنى معارضـة جهـود التغيـير ومقاومتها، مما يتطلب التخطيط لتغيير تلك الاتجاهات السلبية.

8

الفصل الثامن
التعامل مع ضغوط التغيير التنظيمى

الفصل الثامن [*]

التعامل مع ضغوط التغيير التنظيمي

مقدمة

يختص هذا الفصل بعرض كيفية التعامل مع الضغوط التى تنتج عن عملية تنفيذ التغيير، من منظور الأفراد الذين يتولون هذا التنفيذ، ويتأثرون بهذا التغيير بشكل مباشر؛ هؤلاء الذين سيقومون بمهام جديدة، والمطلوب منهم اكتساب وتطوير مهارات وقدرات جديدة، هؤلاء الذين سيتغيرون، وما يترتب على ذلك من مشاكل وضغوط.

ومن المعلوم أنه بصرف النظر عما إذا كان هؤلاء الأفراد المنفذين للتغيير، قد اشتركوا فى التخطيط والإعداد له، أم لم يشتركوا فى ذلك، ويقتصر دورهم فقط على التنفيذ، فإنه – وفى الحالتين – بمجرد ظهور بشاير هذا التغيير وبشكل مادي وملموس فى المنظمة، فإن هؤلاء الأفراد يجدون أنفسهم فى حاجة إلى أن يتعاملوا مع ضغوط نشأت بسبب هذا التغيير. وبالتالى، فإن فهمنا الجيد للعمليات والعوامل المؤثرة فى كيفية مواجهة الضغوط الناشئة عن التغيير وحسن التعامل معها يمكننا من مساعدة العاملين الذين يتعرضون لهذا الموقف.

ونشير – بداية – إلى أن هناك من يرى أن الضغوط المترتبة على تنفيذ التغيير تكون كثيرة ومعقدة، إذا كان المناخ العام فى المنظمة غير مقتنع تماماً، أو مقاوم أو رافض للتغيير. والواقع أن الموضوع ليس بهذه البساطة، بمعنى أن المقاومة أو الرفض للتغيير لا يكون هو السبب الوحيد والرئيسي لما يصاحب التغيير، ويترتب عليه من ضغوط، بل توجد عوامل كثيرة متفاعلة كما سنوضح فيما بعد. فكم ونوعية تلك المشاكل والضغوط، وكيفية مواجهتها والتعامل معها، يخضع لنموذج يتضمن عدداً من العوامل المتفاعلة، وليس فقط مجرد رفض أو مقاومة التغيير.

وكذلك هناك من يرى أنه بصرف النظر عن أى ظروف توجد فى المنظمة، فإن أى تغيير ينتج عنه وبالضرورة استجابة مضمونها هو الخوف من هذا التغيير، ومن ثم مقاومته ورفضه، وأن ذلك هو الذى يؤدى إلى تخليق المشاكل والضغوط الناشئة عن وجود ظروف عمل جديدة. وهذا أيضاً تبسيط مخل. فمقاومة التغيير

(*) يمثل هذا الفصل ترجمة بتصرف للفصل السابع من كتاب كولن كارنال : إدارة التغيير فى المنظمات، والمنشور عام 1995، الطبعة الثانية، وبياناته موثقة بقائمة المراجع (**Carnall, 1995**).

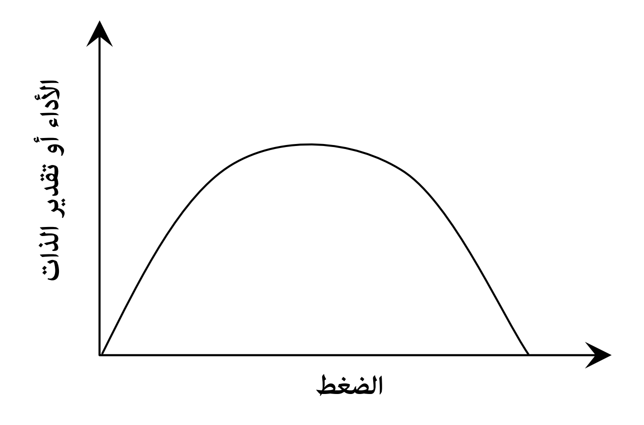
ليست هى الاستجابة الوحيدة المؤثرة عند تنفيذ أى تغيير، بل هناك العديد من الاستجابات التى تنتج أو تحدث عند تنفيذ التغيير.

وسوف نركز فى هذا الفصل على ما يمكن اتخاذه من إجراءات عملية، يمكن أن نقوم بها، لنساعد من ينفذون التغيير، وندعمهم ونساندهم للتعامل مع ما يصاحب التغيير، ويترتب عليه من مشاكل أو ضغوط.

فلاشك أن التغيير يترتب عليه قدر من القلق والشك والترقب والخوف من المجهول والضغط النفسي. ويحدث ذلك لدى الذين يتولون إدارة التغيير أو الإشراف عليه، أو الذين ينفذونه على أرض الواقع، حتى ولو كانوا مؤمنين ومقتنعين وملتزمين بهذا التغيير. والسبب فى ذلك ببساطة أنه لا توجد ضمانات أكيدة لنجاح التغيير وتحقيقه لأهدافه كاملة.وحالة "عدم اليقين"هذه هى التى تؤدى إلى الشعور بالضغط النفسي.

و يوجد عادة فى بيئة العمل مصدران للشعور بالضغط النفسي هما: التغيير فى حد ذاته، وأعباء ومسئوليات الفرد الخاصة بالعمل، وهو ما يطلق عليه "ضغوط الدور"، أى الأعباء والأحمال المترتبة على دور الفرد ووضعه فى العمل. أما فى الحياة العادية – بعيداً عن نطاق العمل – فإن أهم مصادر الضغط، هو تغيير محل الإقامة، كالهجرة أو الانتقال للعيش فى سياق بيئي مختلف، وما يترتب على ذلك من تغيير – أيضاً – فى حياة الفرد. ومعنى هذا أن هناك دائماً رابطة وثيقة بين التغيير والضغط النفسي.

ومن الأفكار البسيطة، والمفيدة جداً، للتعامل مع التغيير، وما ينتج عنه من ضغوط، هى النظر فى العلاقة بين تقدير الذات (وأيضاً الأداء) والضغوط، كعلاقة منحنية وذلك على النحو الذى يبينه الشكل التالي رقم (8-1):

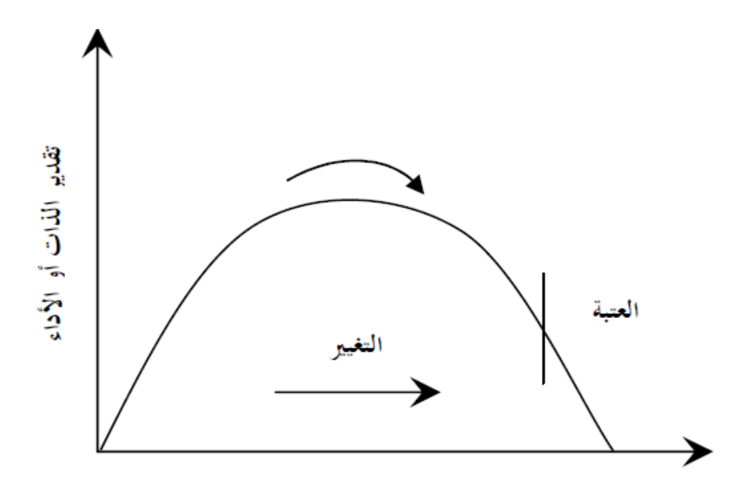


شكل رقم (8-1)

تقدير الذات والأداء والضغط

وعلينا أن نلاحظ أن هذا الشكل السابق لا ينطبق - بالضرورة - على جميع الأفراد، وأن الفروق الفردية تلعب دوراً كبيراً فى العلاقة بين تقدير الذات والضغوط، وكذلك بين الأداء والضغوط، وأن هذا الشكل يوضح الطبيعة العامة للعلاقة بين تلك المتغيرات.

وعلى أية حال، فإنه فى كل حالات التغيير، ولدى أى فرد يتعرض للتغيير، فإنه نتيجة للضغوط الناتجة عن التغيير، لا نظل موجودين فى المنطقة الموجودة أقصى يسار الشكل السابق، بل نتحرك فى الاتجاه الذى يبينه الشكل التالي رقم (8-2):



شكل رقم (8-2)
تقدير الذات والأداء والضغط والتغيير

وكما هو واضح من الشكل السابق أن لكل فرد عتبة معينة لإحساسه بالضغط، يحددها مدى تقديره لذاته [أو مستوى أدائه] من جهة، وحجم التغيير الذى يتعرض له من جهة أخرى. ومعنى ذلك أن الأفراد يتعرضون لتلك العلاقة التفاعلية بين تلك المتغيرات الثلاثة (تقدير الذات، والتغيير، والضغط) بأشكال مختلفة. فمثلاً بعض الضغوط، أو درجة معينة منها ربما تجعل فرداً ما أكثر دافعية، وتزيد لديه روح التحدى والمواجهة وشحذ الطاقة، فى حين أنها هى نفسها قد تؤدى إلى استجابات أخرى مختلفة تماماً لدى أفراد آخرين. فلكل منا عتبة مختلفة، ولذلك فنحن جميعاً نتجنب الضغط الذى يعتبر كبيراً أو مؤلماً بالنسبة لنا، وهو ذلك الذى يزيد عن مستوى العتبة الخاصة بنا. وببساطة نقول إن لكل منا درجة احتمال، ونحاول أن نتجنب كل ما من شأنه أن يؤدى إلى ضغط يزيد عن مستوى هذه العتبة. فأي

ضغط يزيد عن مستوى العتبة، يؤدى بنا إلى حالة مـن عـدم الاتـزان الـنفسي، ونشـعر أننـا نتخبط أو أننا فى مأزق أو نغرق فى مستنقع، وبالتـالى نقـوم بكـل مـا يمكـن أن يسـاعدنا إلى خفض هذا الضغط إلى مستوى العتبة أو أقل، حتى يمكننا أن نتعامل مع مقتضياته ونتكيف معه.

أولاً: دورة التعامل مع ضغوط التغيير

إن أى تغيير يكون له أثر جوهري على العمـل الـذى يقـوم بـه الأفـراد فى منظمـة مـا، يكون له أيضاً أثر على تقدير كل منهم لذاته. وهذا الأثر على تقدير الذات، ينسحب ويـؤثر على كفاءة أو مستوى أداء هؤلاء الأفراد لأعمالهم.

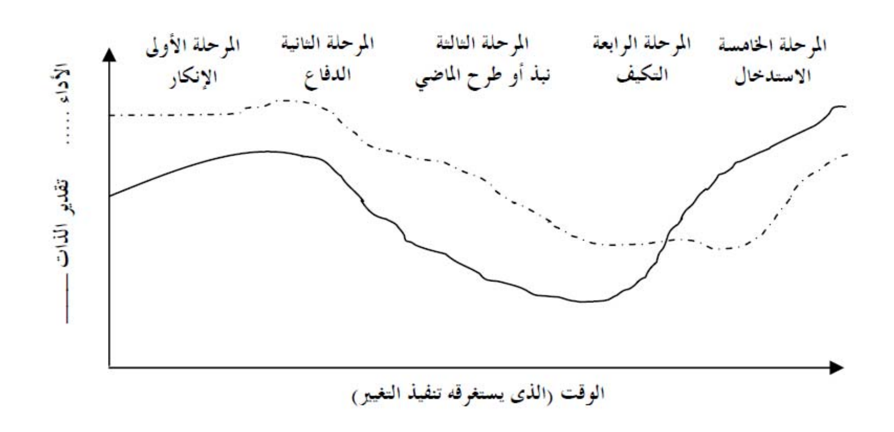
ويفترض أن أداء الأفراد فى أى عملية تغيير، يتأثر بثلاثة عوامل متفاعلـة هـي: منحنـى التعلم، وما نسميه أثر التقدم، وأثر تقدير الذات. ولنوضح الأمـر بمزيـد مـن التفصـيل عـلى النحو التالي:

لما كان تنفيذ التغيـير يعنـى أن عـلى العامـل أن يـتعلم أنسـاق وعمليـات وسـلوكيات جديدة، ولما كان ذلك – بالطبع – يستغرق وقتاً معيناً، فإن لدينا هنا ما يسمى بأثر منحنـى التعلم. أى المعدل الذى يتعلم به الفرد تلك المستجدات ومتطلبات التغيير. أما أثـر التقـدم، فنقصد به مدى التمكن الفعلى والسيطرة العملية عـلى تلـك المسـتجدات ومـا تفرضـه مـن متطلبات. أى قدرة العامل على التمكن من الأداء بالأسلوب الجديد الـذى نهـدف إليـه مـن التغيير، بحيـث يسـتخدمه فعلياً كأسـلوب لأداء عملـه فى المنظمـة، ومـن ثـم تخلصـه مـن المعوقات التى كانت تحول بينه وبين ذلك، وبحيـث يصـبح أداؤه الجديـد هـذا كاشـفا عـن تقدم ملموس فى ذلك الأداء بمـرور الوقـت. ويجـب أن يكـون واضـحاً أنـه رغـم أن منحنـى التعلم، والتقدم الفعلى أو العملي يرتبطان بدرجة أو بأخرى، أو يـؤثر كـل مـنهما فى الآخـر، فإنهما مختلفان تماماً من حيث الأصل ويحكمهما متغيرات مختلفة. أما العامل الثالث المؤثر فى أداء الأفراد عند تعرضهم للتغيـير، فهـو أثـر تقـدير الـذات. ونحـن نفـترض أن التغيـيرات الجوهرية تؤدى دائماً إلى انخفاض فى تقدير الـذات لـدى العـاملين المتـأثرين مبـاشرة بتلـك التغييرات، وأن لهذا الانخفاض أثره السلبى على أداء هؤلاء العاملين.

إن العلاقة بين الرضـا ومشـاعر الإحسـاس بالسـعادة، وتقـدير الـذات، والأداء كانت موضوعاً لكثير من الدراسـات. وقـد خلصـت تلـك الدراسـات إلى أنـه بصرف النظر عن المتغـيرات السـببية المتضـمنة، وعـن اتجـاه العلاقـة، فـإن هنـاك رابطـة

واضحة وقوية بين تلك المتغيرات، فأداء الفرد خلال عملية التغيير، يتحدد وفق تلك العلاقـة التفاعلية بين أثر تقدير الذات، وأثر منحنى التعلم، وأثر التقدم.

ونحن نفترض أن أهم تلك المتغيرات، والتي يعد القوة الدافعة التى تساعد الفرد عـلى إعادة تشكيل أدائه ليتلاءم مع ما يتم من تغيير فى منظمته، هو مدى نجاحه فى إعادة بنائه لتقديره لذاته، فنجاحه فى ذلك وعودة ثقتـه فى نفسـه وتقـديره المرتفـع لذاتـه هـو مفتـاح نجاحه فى تقبل الضغوط الناتجة عن التغيير والتعامل معها. وكما أشرنا، فإن إعـادة تشـكيل الفرد لتقديره لذاته خلال مسار عملية التغيير، يتوقف على منحنى تعلمه، وما يحققـه مـن تقدم فعلى على أرض الواقع، أى استيعابه واستخدامه فعلياً فى ممارسته لعمله مسـتحدثات ومستجدات ما يتم من تغيير. وهذه هى الفكـرة الأساسـية للنمـوذج الـذى يقترحـه كارنـال (Carnall, 1991; 1995)، والذي يفترض أن العلاقة بين تقدير الذات والتعامل مع الضغوط أثناء تنفيذ عملية التغيير، تتبـع دورة معينـة تتضـمن خمـس مراحـل، وهـــى مـا يتضـح فى الشكل التالي رقـم (8-3):



شكل رقم (8-3)

دورة التعامل مع ضغوط التغيير

(1) المرحلة الأول: الإنكـار

عندما تظهر بشائر التغييرات المـؤثرة مـن منظمـة مـا، فـإن الاسـتجابة الأوليـة والمباشرة لها تكون هـى إنكـار الحاجـة للتغيـير. فعنـدما يستشـعر العـاملون أنهـم يواجهون تغيـيراً مـا، وبخاصـة إذا أدركـوه عـلى أنـه تغيـير شـامل، فـإنهم يحـاولون

إقناع أنفسهم بالرضا عما هم عليه الآن، حتى ولو كـانوا قـد اشـتكوا منـه مـراراً قبـل ذلـك. بمعنى أن يصبح حاضرهم أو ما هم عليه هو محل رضاهم، حتى ولو كانوا رافضـين لـه مـن قبل.

وإذا حدث التغيير فى منظمة ما، وكان هذا التغيير كبـيرًا وشـاملا وكـذلك سريعـا، فـإن العاملين يصابون بحالة أشبه ما تكون بالشلل العقلى أو الفكري، حيث يظهرون عدم القدرة عـلى التفكـير المنطقـي أو التخطـيط، بـل نجـدهم يفشـلون فى إدراك مـا يـدور حـولهم فى المنظمة. أما إذا كان التغيـير أخـف وطـأة، بحيـث لم يكـن جـذرياً شـاملاً، وكـذلك اسـتغرق تنفيذه مدة معقولة من الزمن، فإن حالة الشلل والارتباك العقـلى هـذه تكـون أقـل حـدة. ولكن فى كل الحالات، فإن النزعة إلى إنكار حقيقة وملائمة وكفاءة الأفكار الجديدة التى يأتي بها التغيير هو رد الفعل الشائع لدى معظم الناس، فالناس أعداء لما يجهلون.

وفى تلك المرحلة الأولى (مرحلة الإنكار) يكون تقدير الذات لدى الأفراد مرتفعاً، وذلـك بسبب إدراكهـم المبـالغ فيـه لإيجابيـات ومميـزات وضـعهم الحـالي (حتـى ولـو كـان محـل شكواهم من قبل)، ويزداد ارتباطهم وتمسكهم بما يقومون به من أعمال، وبالأسـلوب الـذين يتبعونه فى أداء أعمالهم. وكذلك، فإن انتماء العامل للجماعة وتماسك الجماعة يـزداد، وذلـك لإحساس الجميع بأن هناك تهديداً خارجياً (التغيير ومتطلباته ومترتباتـه) يـواجههم جميعـاً. فكل تلك العوامل هى التى تؤدى إلى زيادة تقدير الذات لدى العامل فى تلك المرحلة الأولى من مراحل مواجهة ضغوط التغيير.

ورغم ارتفاع تقدير الذات فى تلك المرحلة، فإن أداء العامل لا يكشـف عـن تحسـن أو زيادة فى إنتاجيته، بل عادة ما يظل ثابتاً. ويرجع السبب فى ذلك إلى أن الخوف مـن التغيـير والشعور بالتهديد منه، يستهلك جزءاً كبيراً من طاقة العامل ودافعيتـه، وهـو مـا يـؤدى إلى انخفاضها.

والخلاصة – إذن – أنـه كلـما كـان التغيـير كبـيراً، وشـاملاً، وجديـداً (أو هكـذا يدركـه العامل)، فإنه يحدث فى هذه المرحلة زيادة فى تقدير الذات، وثباتًا أو انخفاضًا فى الأداء.

وإحدى طـرق التعامـل الملائـم مـع تلـك المرحلـة هـى محاولـة أن نقلـل قـدر الإمكان من وجود أثر مباشر وسريع وحاد للتغيير، فمن خلال ذلك نعطـى للعـاملين الفرصة والوقت الكافي لمواجهة واقعهم الجديد بهدوء وبالتدريج، وهو ما يقلل مـن

الضغوط التى يمكن أن تحدث. أى نجعل آثار التغيير تحـدث فى شـكل "جرعـات" متدرجـة وبسيطة، حتى يمكن للعاملين مواجهتها واستيعابها تدريجياً.

(2) المرحلة الثانية: الدفـاع

ينتج عن التغيير فى منظمة مـا حـدوث تغيـيرات فى الواقـع الفعـلى الـذى يمـارس فيـه العامل عمله. فالعامل يجد نفسه ممارساً لمهام جديدةً أو يعمل مـع رئـيس جديـد، أو مـع مجموعة جديدة من الزملاء،أو يتم نقله ليعمل فى قسم آخـر، وعليـه أن يتوافـق مـع تلـك المستجدات والوقائع الجديدة. ولما كان ذلـك أمـراً لـيس سـهلاً، لأن العامـل لا يملـك حلـولاً جاهزة لمواجهة تلك المستجدات وما يصاحبها مـن ضـغوط، ولا يعـرف مـا يجـب أن يفعلـه ليُحسن التعامل مع تلك المستجدات، فإنه يشـعر بالإحبـاط والاكتئـاب، ويبـدى الكثـير مـن مظاهر السلوك الدفاعي ليحمى ذاته، ويتخلص من التوترات التى يعانى منها.

إن الناس تسعى دائماً، لكي تظل فى حالة من التوازن النفسي، إلى حماية ذاتهـا والـدفاع عن عملها الخاص، والمجال الذى اعتادت أن تمارس فيه ذلـك العمـل. وإذا حـدث نـوع مـن الانتهاك لذلك نتيجة للتغيير، فإن الفرد يظل يمـارس الكثـير مـن مظـاهر السـلوك الـدفاعي ليعطى نفسه فرصة توفير الوقت والظـروف التـى تسـمح لـه "بامتصـاص صـدمة التغيـير"، وإيجاد حلول تحقق له التوافق مـع ذلـك التغيـير وحسـن التعامـل مـع ضـغوطه، وعنـدما يحدث ذلك يقل هذا السلوك الدفاعى إلى أن يختفى تماماً.

(3) المرحلة الثالثة: نبذ الماضي

الملاحظ أن أفكار العاملين وانفعالاتهم فى المرحلتين السابقتين (الإنكار والدفاع) تتوجـه حيال الماضى (أو الوضع قبل التغيير) وتركز عليه. أما فى تلـك المرحلـة، فـإن العامـل يبـدأ فى التخلص من النظر إلى المـاضى وتقليـل محاولـة التشـبث بـه، ويبـدأ فى النظـر إلى المسـتقبل (التغيير ومترتباته وما ينشأ عنه من ظروف جديدة). والواقـع أنـه غـير معـروف عـلى وجـه الدقة المتغيرات المسئولة عن هـذا التحـول، وإن كـان الأرجـح هـو الاعتقـاد بـأن التشـجيع والتدعيم له دور كبير فى ذلك. فإعطاء العامل الفرصة والوقت اللازم، ليتحسـس ويستشـعر، ويختبر، ويتعامل مع الأنساق الجديدة (ما نشأ عن التغيير) دون ممارسة ضغوط عليه، هـو ما يؤدى إلى بدء بزوغ مشاعر التفاؤل لديه.

وكذلك، فإن أهم ما يدفع إلى نشأة مرحلة نبذ الماضى هذه وتكوينها هـو تولـد شـعور لدى العاملين مؤداه أن قلقنا وخوفنا الحالى من التعامل مع مستجدات التغيـير مبـالغ فيـه، ولا مبرر لوجوده بهذه الصورة الكبيرة، وأن المستقبل ليس بهذا القدر من الصعوبة التى كان يبدو عليها من قبل.

وفى تلك المرحلة نبدأ فى ملاحظة وجود سلوكيات يصدرها العامل تكشـف عـن رغبتـه ومحاولته للتوحد والارتباط مع المستجدات التى حدثت. فنجده – مـثلاً- يبـدأ فى الحـديث بصراحة وإيجابية عن الأنساق الجديدة، ويبدأ فى طرح أسـئلة عنهـا يهـدف مـن ورائهـا إلى معرفة ما يمكنه من تقبلها والتوافق معهـا. إن معظـم العـاملين فى تلـك المرحلـة يبـدأون فى الكشف عن جدية فى حل ما يواجههم من مشكلات، وتزداد لديهم النزعـة إلى المبـادرة، بـل ويكشفون عن بعض جوانب السلوك القيادي. وكل هـذا معنـاه أن تقـدير الـذات بـدأ مـن جديد فى التحسن والزيادة.

إن نبذ الماضى هـو أساسـاً عمليـة إدراكيـة. فالعـاملون أصـبحوا يـرون أن التغيـير أمـر ضرورى وحتمي، وأصبح واقعاً ظاهراً لهم، وبالتالى لا مفر من التوافق مع واقع نشأ بالفعـل وأصبح حتمياً. باختصار يجد الفرد نفسـه مجـبراً عـلى قبـول هـذا الواقـع الجديـد، وإعـادة تشكيل سلوكه وهويته ليتوافق معه.

إن الفرد – فى تلك المرحلة – يستبعد "هويته" التى كانت تخاف وتسعى للتهديد مـن التغيير، ويتحلى "بهوية" جديدة تتقبل الأمر الواقـع الجديـد، وتسـعى للتوافـق معـه. وهنـا يحدث انخفاض فى تقدير الفرد لذاته.

إن أزمة التغيير، أنه يخلق الكثير من الضغط لدى الأفراد المتـأثرين بـه، وأن حـل تلـك الأزمة يستلزم بعض الوقت. والنبذ هو عملية نفسية تتضمن مكـونين هـما تلمـس الجديـد والتقرب منه، والمخاطرة. وأي فرد فى حاجة إلى الوقت الكافي الذى يسمح له بإعادة تشـكيل هوية جديدة، ويجعل تقدير الذات "الجديدة" والمتقبلة لهذا التغيير والساعية للتعامل معه وبه، تنمو وترتفع من جديد، كما كانت عليه قبل التغيير.

(4) المرحلة الرابعة: التكيف

تشمل المرحلة الرابعة فى دورة التعامل مع ضغوط التغيـير حالـة مـن التكيـف التبادلى بين طرفين هما: العامل مـن جهـة، والأنسـاق والإجـراءات والآلات الجديـدة (كل مترتبات التغيير فى المنظمة) من جهة أخرى. ففي تلك المرحلة يبدأ العاملون فى اختبار كل من أنفسهم وتلك المواقف الجديـدة، ويسـتمرون فى ذلـك لفـترة ليسـت قصـيرة، يجربـون سـلوكهم الجديـد، ويحـاولون التوصـل إلى أنسـب معـايير للعمـل،

وأنسب الطرق للتعامل مع ضغوط تلك المستجدات. ومعنى ذلك أن التكيف مرحلة من التعلم المستمر. ومع استمرار هذا التجريب والتعديل، ومع ملاحظة وتوجيه المشرفين والمديرين، فإن الكل يتعلم كيف يتكيف مع تلك الظروف الجديدة. وفى نفس الوقت يتم استكشاف ما قد يوجد من مشكلات فنية فى الأنظمة الجديدة، وبالتالى يتم تعديلها هى الأخرى.

وعلى ذلك، فالعاملون يعدلون سلوكهم ويتعلمون الأشياء الجديدة عليهم، وكذلك يتم تعديل وتحسين فى المستجدات والظروف الجديدة. ومن ثم، يحدث التكيف والتقدم المأمول كنتيجة لعملية التغيير.

وأهم ما يميز تلك المرحلة أنها تتطلب درجة عالية من الطاقة والدافعية. فلكي يستمر العاملون فى التجريب والتعديل، والتعرض للنجاح والفشل وإعادة تكوين "هوية" جديدة تتسق مع تلك المستجدات، فإن كل ذلك يستلزم قدراً كبيراً من الطاقة وقوة الدفع.

وفى تلك المرحلة ربما يشعر العمال بالغضب، إلا أنه ليس غضب الرفض أو غضب المقاومة للتغيير، بل – على العكس – هو مجرد نتيجة طبيعية لمحاولاتهم الدائمة للتكيف مع الأنساق والظروف الجديدة، ورغبتهم فى أن يصبح الموقف تحت سيطرتهم التامة، كما كانوا فى علاقتهم بأعمالهم قبل التغيير. فهذا الغضب ينشأ نتيجة رغبتهم فى التحسن وأملهم فى أن يتمكنوا من العمل فى ظل هذا النسق الجديد بأعلى كفاءة ممكنة.

والشيء المهم فى تلك المرحلة هو أن يتأكد المديرون من أن العاملين يتلقون التدريب والدعم المناسب. ثم عليهم أن يكونوا فى خلفية المشهد، ويتركوا العاملين يتعاملون مع تلك المستجدات، فذلك سيجعل العاملين يطورون من مهاراتهم، ويحاولون فهم ومعرفة كيف يمكنهم العمل خلال تلك الأنساق الجديدة بأحسن ما يمكن. ومن ثم يجب على المديرين أن يراقبوا ويوجهوا "من بعيد لبعيد"، ويتركوا العاملين فى خضم موقف التجريب والتعديل والتكيف.

(5) المرحلة الخامسة: الاستدخال

لقد وصلنا إلى مرحلة أصبح العاملون فيها قادرين على استيعاب تلك المستجدات والتوافق معها، وأصبح هناك تقبل متبادل، ورابطة قوية بينهما. لقد أصبح هناك اندماج وتزامن بين إدراك وفهم العمال من جهة، ومستجدات التغيير من جهة أخرى. أى أصبح السلوك "الجديد" جزءاً من السلوك "المعتاد" للعمال.

وهنا يمكن القول إنه قد تم استدخال هـذا السـلوك الجديـد، وأصـبح مـن مكونـات سـلوك وتصرفات العامل اليومية العادية فى منظمته.

ونخلص مما سبق أن الناس عادة ما يدركون ويخبرون التغيير كما يلي:

فى البداية يدركونه على أنه "صدمة" وشئ مزعج، ثم بعد ذلك يتقبلونه كأمر واقعى لا مفر من التعامل معه، وبالتالى يبدءون فى تلمسه واختباره، ثـم ينخرطـون فى عمليـة تكيـف تبادلي، أى يعدلون من أنفسـهم مـن جهـة، وفى تلـك المسـتجدات مـن جهـة أخـرى، إلى أن يتمكنوا من الوصـول إلى نقطـة التوافـق بـين الطـرفين، وأخـيراً يصـلون إلى مرحلـة التعامـل الطبيعي مع هذا التغيير، بأقل قدر ممكن من الضغوط النفسية.

وتتباين درجة كل من تقدير الذات والأداء، خـلال تلـك المراحـل. ففـي المراحـل الأولى يحدث انخفاض فى كل من تقـدير الـذات والأداء، ثـم يـزداد كـل مـنهما وينمـو فى المراحـل الأخيرة، وينجح الفرد فى التوافق مع تلك المستجدات التى جاء بها التغيير.

ويعتبر تقدير الذات أهم محدد لإعـادة تشـكيل الأداء وتوافقـه مـع السـياق الجديـد (الوضع الناشئ عن التغيير). فمع تسليمنا بوجود عوامل أخرى ربما تكون مؤثرة فى ذلـك أو محددة له، إلا أن تقدير الذات هو قاطرة كل تلك العوامل.

وأخيراً، نؤكد أن هذا النموذج المقترح لدورة التعامل مـع الضـغوط بمراحلهـا الخمـس، ربما لا ينطبق على كل العاملين، أو عـلى كـل عمليـات التغيـير، ولـيس شرطـاً أن يمـر جميـع العاملين بتلك المراحل المتتابعة بنفس معـدل السرعـة، بـل لـيس شرطـاً أن يمـر الفـرد بكـل المراحل الخمس، فبعض الأفراد لا يستطيع تجاوز المرحلة الأولى، ويفشل فى عبورها والتقـدم نحو التوافق مع ما يحدث حوله من تغيير.

إن ما يفترض هنا أن معظم الناس عادة ما يتعاملون مع التغييرات الكبرى وفـق هـذه المراحل. وبناء على هذا الافتراض يمكن أن نعرض لعدد من الأساليب العملية التـى تسـاعدنا على مواجهة مشكلات وصعوبات التعامل مع ضغوط التغيير.

ثانيا: التعامل مع ضغوط التغيير : المشكلات التى تجب مواجهتها

يتطلـب التعامـل مـع مشـكلات وصـعوبات التغيـير، مواجهـة العديـد مـن القضـايا والمشكلات والتعامل معها بكفاءة، سواء أكان الـذى سـيقوم بهـذه المواجهـة هـم العـاملون أنفسهم المنفذون والمتأثرون مباشرة بالتغيير، أو مدراؤهم أو رؤسـاؤهم. وفـيما يـلى نعـرض لنموذج مبسط لكيفية التعامل مع ضغوط التغيـير، وذلـك عـن طريـق تحديـد: المشـكلات والقضايا التى يمكن أن تواجهنا، وكيفية مواجهتها وحلها.

أ - معرفة الفرد لذاته

-1 أ - المشكلات: هل كان لى دور فيما يحدث الآن من تغيير؟ هل أنا الذى اخترت ذلك؟ وهل أنا متقبل لما يحدث وموافق عليه؟ وهل يمكن أن استفيد من تلك التغييرات؟ وما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث لي بسبب تلك التغييرات؟

ب- المناقشة: تركز الأسئلة السابقة على انفعالاتنا تجاه ما يحدث من تغيير، وسوف نركز على السؤال أو القضية الأخيرة الخاصة بما يمكن أن يحدث للفرد (أسوأ شيء ممكن) نتيجة لما يحدث فى منظمته من تغيير. ولا شك أن أسوأ شيء ممكن أن يتوقعه العامل، ويفكر فيه هو أن يفقد عمله. أما البدائل الأخرى، فهي إما أن يتولى مهام جديدة، وإما ينتقل إلى قسم جديد، أو يكون مجبراً على تعلم مهارات جديدة.

ولاشك أن إعطاء العامل معلومات صادقة وصريحة حول تلك المشكلات، وإشراكه فى التفكير فيها، يساعده كثيراً من التغلب عقلياً وانفعالياً على الأثر السلبى للضغوط والصعوبات التى يتعرض لها. فمن الضروري – إذن- أن نمد العاملين بالبيانات والمعلومات الضرورية التى توضح الصورة، وتبين لهم كيف ستؤثر تلك التغييرات عليهم، وكيف ستكون مشاعرهم تجاه تلك المشكلات. أى لا نترك العامل وحده يتخبط ويشرد بخياله بخصوص ما يمكن أن يسببه التغيير له من ضغوط.

-2 أ - المشكلات: هل أنا أعرف ماذا أريد؟ وما لا أريد؟

ب- المناقشة: هذا النوع من الأسئلة أو المشكلات يصعب على الفرد أن يسألها لنفسه أو يواجه نفسه بها. فقليلون هم القادرون على توجيه تلك الأسئلة لأنفسهم، والإجابة عنها بصدق ووضوح.

ورغم ذلك، فإن مجرد الإجابة عن تلك الأسئلة، حتى ولو كان بشكل يفتقد إلى الوضوح والصدق الكامل عملية جوهرية ومهمة لمساعدتنا على التوافق مع ما يواجهنا من ضغوط وحسن التعامل معها.

إن علينا أن نشجع العاملين على التفكير فى تلك المشكلات. والفلسفة التى تكمن خلف ذلك، هى أن التعامل الداخلى (العقلي) مع الأشياء، يجعل التعامل الواقعى العملى معها أسهل وأسلس، وكأن الفرد أصبح مهيئاً للتعامل معها، أو أجرى "بروفة" عقلية لما سيقوم به.

ويمكننا القيام بذلك من خلال ورش عمل جماعية، يتم فيها طرح تلك المشكلات، ومناقشتها، والتناول العقلى لكل الاحتمالات القائمة. المهم أن نشجع العاملين على التفكير فى عملهم الحالى وما يتطلبه منهم من مهام ومهارات، وكذلك التفكير فى عملهم المفضل (ما يحلمون به ويفضلون القيام به) وكذلك عملهم الفعلى الذى سيقومون به بعد التغيير.

إن هذا الأسلوب يسمح للعاملين بالاقتراب – عقلياً وتصورياً- مما يمكن أن يواجههم من مشكلات على أرض الواقع، ويجعلهم يبدءون فى التفكير بخصوص المواقف الجديدة التى ستترتب على اكتمال التغيير، وكيف يمكنهم التعامل معها، والتوافق بأقل قدر من الشعور بالضغط النفسي.

3- أ - المشكلات: ما المهارات والقدرات التى أمتلكها بالفعل؟ وكيف يمكننى اكتساب وتطوير مهارات جديدة؟

ب- المناقشة: الواقع أن تلك المشكلات تنشأ مباشرة أو تترتب على المشكلات السابق عرضها فى النقطة السابقة، فإذا أمكننا أن نبدأ فى الإجابة عن أسئلة بخصوص نوع العمل الذى نريده ونفضله، فإننا سنجد أنفسنا نحاول التعرف على ما نملكه من مهارات وقدرات، ونقيمها فى ضوء التغييرات التى تحدث فى منظمتنا، لنرى إلى أى مدى تتوافق تلك المهارات والقدرات مع التغييرات التى تحدث، وهل هى كافية، أم أننا فى حاجة إلى اكتساب مهارات أخرى جديدة، وهل بإمكانى تطوير ما أمتلكه بالفعل من مهارات، ويكون ذلك كافياً للتوافق مع متطلبات التغيير.

وتلك المشكلات – مثلها مثل مشكلات النقطة السابقة – يمكن عرضها ومناقشتها فى ورش عمل تجرى للعاملين فى المنظمة.

4- أ - المشكلات: هل سبق أن تعرضت لتغييرات مثل تلك التى تحدث الآن؟ وكيف أمكننى التغلب عليها والتعامل مع ضغوطها؟ وهل يمكننى اتخاذ المبادرة فى ذلك؟

ب- المناقشة: يمر معظم الناس بخبرات تغيير قوية، سواء فى أعمالهم أو فى حياتهم العادية الشخصية. والسؤال الآن: ما الذى تعلموه من تلك التجارب السابقة؟ وما الأساليب التى لجأوا إليها للتعامل مع ضغوط تلك التغييرات التى مروا بها سابقاً؟ والوقت الذى لزمهم حتى أمكنهم التكيف معها؟.

إن مواجهة أسئلة مثل ذلك، والإجابة عنها، يساعدنا كثيراً فى التعامل مع مشكلات التغيير الحالي، إذ يسمح لنا بأن نضع مشكلات وضغوط التغيير

الحالى فى سياق أوسع، وربطها بخبرات مشابهة، وهو ما يساعد كثيراً على التوصل إلى أفكار، وأساليب تسهل التعامل معها، وتقلل من ضغوط للتعامل معها.

5- أ - المشكلات: هل يمكننى التعامل مع الضغوط؟ وهل أنا قادر على إدارة الصراع؟ وهل يمكننى تجنب حدوث هذا الصراع؟ وكيف يمكننى إدارة واستثمار الوقت؟ وهل أنا ألوم نفسي؟.

ب- المناقشة: أوضحنا أن الشعور بالضغط، والصراع، هو نتيجة حتمية لأي تغيير يحدث فى المنظمة. والصراع هو الذى يؤدى إلى زيادة شعورنا بالضغط. وبالتالى، فإن أى أساليب تقلل الصراع، والخلافات المدركة بين البدائل، سوف تؤدى إلى خفض الشعور بالضغط.

والأهم من ذلك هو مسألة لوم أو تأنيب الذات، وينشأ هذا الشعور لدى العاملين فى أى منظمة تتعرض للتغيير، إذا أدرك الأفراد المعرضون لهذا التغيير أن مهاراتهم وقدراتهم تساعدهم على مسايرة هذا التغيير والانخراط فيه. أى إذا كان تقدير الأفراد لذواتهم منخفضاً.

إن التغيير إذا أدى إلى إضعاف تقدير الفرد لذاته، فإن لوم أو تأنيب الذات سوف يتزايد، وبالتالى علينا أن نشجع العاملين على مواجهة هذه المشكلة، والوعى بها، والتفكير فيها، وذلك بأن نطلب منهم أن يوجهوا لأنفسهم أسئلة مثل: هل أشعر بأنه لا فائدة منى ولا قيمة لي؟ وهل يمكننى التغلب على تلك الانفعالات السلبية؟ وما الذى يمكننى عمله للتغلب عليها؟ وهل قيامي بعمل جديد فى موقف جديد يساعدني فى ذلك؟.

إن لوم الذات فى مواقف التغيير واسعة النطاق، مسألة طبيعية وحتمية، ولكن التعامل الصريح معها، ومساعدة الفرد على أن يواجهها بصراحة ووضوح، وبأسئلة مثل التى عرضنا لها، يساعد كثيراً فى التغلب على تلك المشكلة، ويخفض من هذا الشعور السلبي.

ب- معرفة الموقف (الوضع الجديد المترتب على التغيير)

1- أ - المشكلات: هل يمكنني وصف الموقف؟ هل يمكنني تفسير هذا النسق الجديد، وكيف سيؤثر على عملي الذى أمارسه، وعلى القسم الذى أعمل فيه؟ هل يمكنني توضيح أهمية وضرورة هذا التغيير؟

ب- المناقشة: إذا لم يكن الفرد فاهماً تماماً لأبعاد التغيير الذى يتعرض له، فإنه يكون فى موقف لا يسمح له بحسن التعامل معه، والتوافق مع مقتضياته. وأنسب وسيلة يمكن أن نلجأ لها للتأكد من أن شخصاً ما يفهم ما يحدث له- أو حوله- من تغيير، هى أن نجعله يفسر ذلك للآخرين، فمن لا يفهم شيئاً، يفشل فى توصيله للآخرين بشكل واضح.

ومعنى ذلك، أن علينا أن نعرف أنه لا يكفى أن يصف المديرون التغيير وما سوف يترتب عليه للعاملين، بل لابد أن يتم هذا الوصف بالأسلوب الذى يجعل العاملين يفهمونه، أى لابد أن يكون هذا الوصف والتفسير فى ضوء مفاهيم المتلقى (العاملين)، بحيث تصله الرسالة واضحة، ويفهم تماماً المضمون الموجه إليه، والهدف إليه.

إن المشكلة هنا تواصلية فى الأساس، وبالتالى يجب التركيز على الصعوبات التى ربما تحول دون توصيل الرسالة إلى المتلقين بشكل صحيح. كذلك يجب أن نحرص على معرفة عائد تلك الرسالة من العاملين، لنتأكد من وصولهم إليهم.

ويجب أن يتم هذا التواصل من خلال ورش عمل، لنتأكد من أن العاملين قد فهموا تماماً موقف التغيير بأبعاده وآثاره المختلفة.

2- أ - المشكلات: هل أعرف ما يتوقعه منى الآخرون؟ وما معايير الأداء المطلوبة التى يجب أن أعمل على أساسها؟ ومن الذى سوف أعمل معه؟ ومن الذى سوف أقدم له تقاريري؟ ومن الذى سوف أكون مسئولاً عنه؟

ب- المناقشة: كل تلك المشكلات مرتبطة بمشكلة "الفهم" السابق الإشارة إليها. فإذا لم يكن العامل فاهماً للموقف الجديد (التغيير ومترتباته)، فلن يكون قادراً على التعامل مع تلك المشكلات أو الإجابة عن تلك الأسئلة.

فالجانب الأساسي والجوهري لمساعدة العاملين على التكيف مع الواقع الجديد، هو تمكينهم من الإجابة عن تلك الأسئلة، لأنها تعكس العناصر السلوكية التى سوف تنشأ فى الموقف الجديد، والتي على أساسها يحدد العامل لنفسه ما يجب أن يصدره من سلوك، ليتلاقى مع توقعات الآخرين منه، ويتسق مع المعايير الجديدة للأداء.

3- أ - المشكلات: هل بإمكاني أن أجرب هذا النسق الجديد؟ هل من الممكن أن أتعلم بالمحاولة والخطأ؟

ب- المناقشة: يتطلب حسن التعامل والتوافق مع الأنساق الجديدة (أى المترتبة على تنفيذ التغيير) وقتاً، يسمح للفرد بالتجريب والمخاطرة، إلى أن يتمكن من التعلم.

وعادة ما تكون أول مرة يواجه فيها العاملون النسق الجديد، هى إما فى جلسات التدريب، وإما عندما يتكون هذا النسق بالفعل فى بيئة العمل. ولا شك أن جلسات التدريب تتضمن إجراء مقارنات إما صريحة وإما ضمنية بين الأفراد المتدربين. وبالطبع، فلا أحد يجب أن يظهر أمام الآخرين على أنه دون المستوى. ولما كان الفرد فى جلسات التدريب لا يشعر أنه المتحكم فى معدل تعلمه، لأنه – ببساطة- موجود وخاضع للتدريب مع جماعة، فإنه يشعر أنه غير قادر على التحكم فى الأشياء والعناصر المكونة لموقف التدريب، وبالتالى ينخفض تقديره لذاته، ولا تكون استفادته من هذا التدريب مرتفعة.

فالأحسن والأكفأ هو أن يلتمس ويختبر الفرد تلك الأنساق الجديدة بنفسه ولنفسه، أى نعطيه فرصة أن يتعلم:

أ - وفق معدله الخاص.

ب- وهو تحت أقل قدر ممكن من الضغوط. وعلى ذلك يبدو أن أحسن وسيلة لمساعدة الفرد على التكيف والتعامل مع الأنساق الجديدة، هى أن تكون محاولاته الأولى فى تجريبها والتعامل معها، محاولات "غير رسمية"، أى لا يدرك الفرد أنه يكون خلالها محل تقييم أو مقارنة مع آخرين.

اجعل الأفراد يتعرفون، ويستكشفون تلك الأشياء الجديدة بأسلوبهم ومعدلهم الخاص، وبشكل غير رسمى كلما كان ذلك ممكناً، بحيث لا يكون هناك تقييم ولا ضغوط، إلى أن يصبحوا على درجة عالية من الألفة وعدم الرهبة من تلك المستجدات، ثم ركز – بعد ذلك- على التدريب المنظم، وتقييم الأداء.

المهم هو أن نترك الفرد فى البداية يقترب، ويتحسس، ويتعامل مع تلك المستجدات بأسلوبه ومعدله الخاص، ودون أن يكون تحت إشراف رسمى مباشر، أو تقييم صارم لأدائه. وعلينا أن نقدم له التعليمات والمعلومات فى الوقت الذى يحدده هو أو يدرك أنه فى حاجة إليها، ويقوم بطلبها أو البحث عنها. باختصار يجب أن يُعطى العامل الفرصة لأن يتحكم هو فى معدل أو منحنى تعلمه. لقد ثبت أن الأفراد الذين تم التعامل معهم وفق هذا الأسلوب، كشفوا عن تقدم ملحوظ، وسهل عليهم التكيف، والتعامل مع ضغوط تلك الأنساق الجديدة.

ج- معرفة الآخرين الذين يمكنهم مساعدته

أ - المشكلات: هل هناك فائدة إذا تحدثت عن تلك الضغوط التى أتعرض لها مع أسرتي؟ ومع أصدقائي؟ ومع زملائي؟ ومع رؤسائي؟ بل ومع الغرباء؟

ب- المناقشة: كثير من الناس لا يناقش مشاكل عمله مع الآخرين من المحيطين به فى حياته الأسرية والاجتماعية، ويحاولون أن ينسوا عملهم وكل ما يتعلق به بمجرد انصرافهم من أماكن أعمالهم. وهناك من الدلائل ما يشير إلى أن هذا غير سليم، وأن مناقشة مشكلات العمل مع آخرين ليسوا على علاقة مباشرة بهذا العمل مثل الأصدقاء وأفراد الأسرة، له مميزات وفوائد عديدة، ويساعد الفرد كثيراً فى تغلبه على تلك المشكلات، ويدعم حسن التوافق معها. والأكثر من ذلك أن مناقشة تلك المشكلات والصعوبات مع أفراد غرباء، كثيراً ما تكون مفيدة. ومن ثم يجب أن نسهل ونشجع مناقشة تلك المشكلات والصعوبات مع زملاء العمل، ومع المديرين، من خلال إعداد ورش عمل لذلك.

د - التأثير فى تقدير الذات، وتعديلها لتتلاءم مع الموقف الجديد

1- أ - المشكلات: معرفة الأفكار والمعتقدات المتعلقة بعملية التغيير.

ب- المناقشة: يعد تناول أفكار ومعتقدات الأفراد حول التغيير، ومحاولة التأثير فيها وتعديلها، شيئا مهما ومفيداً لكى نعيد تكوين تقدير هؤلاء الأفراد لذواتهم من جديد، وذلك فى ضوء المستجدات التى صاحبت عملية التغيير.

فإذا افترضنا - مثلاً أن التغيير فى منظمة ما كان يشمل - ضمن ما يشمل - إدخال الحاسب الآلى والاعتماد عليه فى أداء الأعمال، تسيطر على العاملين من هذه الحالة أفكار سلبية مؤداها أن ذلك سيجعلهم يفقدون وظائفهم، أو أنهم فى سن يصعب عليهم تعلم الحاسب الآلي، أو أن إدخال الحاسب الآلي لن يفيد العمل فى شيء..الخ تلك الأفكار غير السليمة، وهو ما يجعلهم يصابون بحالة من الإحباط وانخفاض الدافعية، وأيضاً انخفاض تقديرهم لذواتهم.

هنا علينا أن نتدخل لنصحح أفكارهم غير السليمة هذه، ونناقشها معهم بوضوح، ونقدم لهم الصورة كاملة. فإذا فعلنا ذلك بكفاءة، فلن ينخفض تقديرهم لذواتهم، وسيكشفون عن تقدم من تعاملهم من أجهزة الحاسب الآلي. المهم ألا نترك العمال فريسة لأفكار واستنتاجات عن التغيير عادة ما تكون مغلوطة، وتؤدى إلى تدهور تقديرهم للذات، وبالتالى يجب التدخل السريع والمباشر، وتصحيح تلك الأفكار أولاً بأول.

2- أ - المشكلات: توضيح تلك المشكلات للذات، ومواجهة الفرد لها ومناقشتها مع نفسه بوضوح وعلانية.

ب- المناقشة: المواجهة الصريحة لأى مشكلة هى الخطوة الأولى لحلها، أو – على الأقل - حسن التوافق معها. ونحن ننصح بأن يقوم العاملون بكتابة كل ما يشعرون أنه يمثل مشاكل متعلقة بالتغيير.

إن الكلام العلني، أو التعبير كتابة، عن تلك المشاكل، يعنى أننا نحاول أن نفكر فيها بشكل منظم، ذلك لأن الفرد لن يستطيع أن يعبر لفظياً أو كتابياً عن مشكلة تؤرقه، إلا إذا كان فاهماً لها بدرجة أو بأخرى، مدركاً لبعض أبعادها، أى حاول أن يفهمها بشكل منظم. وكما أشرنا سابقاً، فإننا لن نستطيع فهم وإدارة مشاعرنا تجاه التغيير، إلا إذا فهمنا تلك المشاعر- أولاً- بشكل جيد.

إن التعبير عن مشاعر العاملين تجاه التغيير وضغوطه- سواء لفظياً أو كتابياً – عملية ضرورية، وتسهل لهم فهم تلك المشاعر. ويمكن أن يتم ذلك فى جلسات محددة وورش عمل.

3- أ - المشكلات: تناسى الماضي، مع الوعي التام بأن ذلك سوف يولد بداخلنا إحساساً بأننا فقدنا شيئاً ما (الإحساس بالفقد).

ب- المناقشة: عرضنا لمرحلة النبذ، وقلنا أن الفرد يجد نفسه فى مرحلة ما بعد التغيير، فى حاجة حتمية إلى نبذ الماضى (الوضع قبل التغيير) والتوجه نحو المستقبل. ونؤكد أنه مهما بدا الفرد راضياً وهو يقوم بذلك، فإنه يشعر بأنه فقد شيئاً ما. فنبذ الماضى – إذن- لابد أن يتولد عنه شعور بالفقد، يؤدى – حتمياً وبالضرورة - إلى الشعور بالغضب. وهذا التسلسل (طرح الماضى ⟵ الشعور بالفقد ⟵ الشعور بالغضب) أمر حتمي، يحدث للجميع فى كل حالات التغيير، ولكن بدرجات مختلفة.

ومن ثم، علينا أن نكون مدركين لذلك، ونعطى للعاملين الوقت والفرص اللازمة التى تساعدهم على المرور بتلك المرحلة بهدوء، وبأقل قدر من الغضب. علينا أن نقدم كل الإغراءات والتسهيلات الممكنة لتهدئة أو خفض مشاعر الفقد ومشاعر الغضب، وعبور تلك المرحلة بأسرع ما يمكن، وبأقل خسائر انفعالية ممكنة. علينا أن نقدم كل ما يجعل انتباههم وتركيزهم يتوجه نحو المستقبل، وألا يظلوا "منغمسين" فى الماضي.

وأخيراً لا ننسى أن تلك المرحلة – نبذ الماضي- بكل ما فيها مـن ألم وغضـب، فإنهـا – فى ذات الوقت- تتضمن تعلماً، إذ يتعامل العاملون خلالها مـع النسـق الجديـد، وبالتـالى فهي جزء من اختبار العاملين للتوجه المستقبلي.

4- أ - المشكلات: وضع الأهداف، وتنفيذها، وتحقيق المنافع والمكاسب.

ب- المناقشة: من الضروري إقامة سلسلة من ورش العمل لجميع الأفراد المنخـرطين فى عمليـة التغيـير فى المنظمـة، يكـون هـدفها الأسـاسي التـدريب عـلى ممارسـة أنشـطة موضوعة وفق برنامج عمل محدد، يساعد على التقدم وتحقيق مزيد من التكيف مـع النسق الجديد.

ويجب أن نركز فى ذلك على مشكلات التخطـيط، وتنظـيم العمـل، مـن أجـل تحقيـق أهداف محددة. وأن تقوم تلك الأنشطة التدريبية على أسلوب "حـل المشـكلات"، لأن ذلـك يساعد العاملين، ويعطيهم الفرصة ليصبحوا أكثر وعياً، وبالتالى أكثر ألفة بالنسق الجديد.

ثالثاً: إعادة بناء تقدير الذات

يفترض أنه لكي نعيد بناء تقدير الذات لدى العاملين خلال وبعد أية عملية تغيير كبرى فى منظمة ما، فإن هؤلاء العاملين يلزمهم أربع حاجات أساسية:

فالعاملون فى حاجة إلى فهم تلك التغييرات التى تحدث، وهو مـا لا يمكـن أن يحـدث، إلا إذا قدمنا لهم المعلومات الضرورية والمناسبة لحدوث هذا الفهم، وهو ما يعنـى أنهـم فى حاجة إلى المعلومات والبيانات المناسبة. كذلك فهم فى حاجة إلى اكتسـاب وتطـوير مهـارات جديدة لتسـاعدهم عـلى التعامـل مـع واقعهـم الجديـد، ورابعـاً فهـم فى حاجـة إلى الـدعم والمساندة لمواجهة الصعوبات التى سوف تنشأ عن هذا الواقع الجديد، وحسن التعامل مـع ضغوطه بأحسن صورة ممكنة.

إن التشجيع على تنفيذ، وتشغيل، وإدارة النسق الجديد (الوضع بعد التغيير) من أهم ما يحتاجه العاملون، وأحسن وسـيلة لتحقيـق ذلـك – كـما سـبق وأشرنـا- هـى ورش عمـل مخططة، ومعدة سلفاً يراعى فيها أن يتعلم العامل وفق أسلوبه ومعدل أدائه الخاص.

والأهم من كل ذلك هو التعاطف مع العمال، فهو حجر أساس لنجاح أى عملية تغيير. إن البعض يؤكـد أن مهـارة المـديرين وقـدرتهم عـلى التعـاطف مـع العـاملين، وفهمهم، هى أهم المهارات اللازمة للإدارة الناجحة للتغيير. ويعنى جـوهر التعـاطف

هنا أن على كل القادة والمـديرين أن يـدركوا عمليـة التغيـير وآثارهـا ومترتباتهـا وضـغوطها، بنفس المنظور الذى يدرك به العمال، وأن يعتمـدوا عـلى ذلـك كأسـاس لإعـادة بنـاء تقـدير الذات لدى العاملين.

إننا لو نجحنا فى تحقيق وتوفير تلك الحاجات، خلال مسار تنفيذ التغيير، فإنه سـيكون من السهل إعادة تكوين تقدير العمال لذواتهم فى ضوء النسق الجديد الذى يولـد ونسـعى إلى إكمالـه، وبالتـالى يمكـنهم قبولـه والنجـاح فى اسـتخدامه، وجعلـه نمـط الأداء السـائد فى المنظمة، وذلك دون أن يعانوا من ضغوط شديدة أو مشاكل مؤرقة.

والخلاصة أن النجاح فى توفير تلك الاحتياجات يؤدى إلى إعادة بنـاء تقـدير الـذات، أو تكوين "هوية" جديدة متناغمة مع الجديد الذى يحدث، وهو ما يجعـل اكتسـاب مهـارات وقدرات جديدة أمراً سـهلاً، وهـو مـا يـؤدى إلى التقـدم للأمـام، والتوجـه للمسـتقبل، ونبـذ الماضي، بأقل قدر من الضغوط أو الخسائر النفسية.

رابعاً: تقديم المعلومات

إن الكثير مما قلناه يـرتبط بـالفهم، أى بالمعلومـات التـى يجـب أن نقـدمها للعـاملين القائمين بالتغيير. وعلينا أن نعرف أن العاملين يجب أن يفهموا النسق الجديد (الوضـع بعـد التغيير) لكى يمكنهم فهم دورهم المأمول، وإسهامهم فى تحقيقـه. وبالتـالى، فـإن العـاملين فى حاجـة إلى نـوعين مـن المعلومـات: معلومـات توضـح أثـر التغيـير علـيهم أنفسـهم كـأفراد، ومعلومات عن أثر التغيير على ما يقومون به من أعمال فى المنظمة.

إن المبدأ الأساسي الذى يجب أن يحكمنا فى المعلومات التى نقدمها للعـاملين هـو: "أن نقدم للعاملين أى معلومات يمكن أن تدعم ثقة العاملين بأنفسهم، وثقتهم فيما يحدث مـن تغيير".

ولما كان التغيير فى حد ذاته هو اختبار لمهارات وقدرات العاملين، إذ يجد العامل أن مهاراتـه وقدراته محل اختبـار وتقيـيم، وأن أداءه أصـبح- بالمقارنـة بمـا سـبق- تحـت الملاحظـة والتحليـل والتعديل المباشر، فإن ذلك يؤدى إلى شعوره بالقلق وعدم الثقة، إذ يشعر أن هنـاك انتهاكـا لذاتـه ولعالمـه الخـاص. ومـن هنـا تـأتى أهميـة أن نحصـل عـلى المعلومـات مـن وجهـة نظـر العـاملين الخاصة، وبتعبيراتهم ومفـرداتهم الخاصـة، فهـذا أنسـب أسـلوب لنقلـل مـن شـعورهم بالانتهـاك والتعدي على "ذواتهم". وهنـا يـأتي – مـرة أخـرى- الـدور المهـم لمهـارة التعـاطف التـى سـبق أن

أشرنا إلى أهمية توافرها لدى القـادة والمـديرين، والتـي يجـب أن تكـون محـدداً أساسـياً فى تعاملهم مع العاملين، وفى المعلومات التى ينقلونها لهم، وفى أسلوب نقل تلك المعلومات.

إلا أننا لا نسـتطيع أن نتجاهـل أهميـة أن تكـون بعـض المعلومـات الخاصـة بـالتغيير ومترتباته سرية. وهنا نتساءل: ماذا نفعل فى تلك الحالة؟ هـل نقـدم تلـك المعلومـات التـى يمكن أن تفيد العمال وتساعدهم فى تنفيذ التغيير بضغوط أقل، أم نحجبها؟. الإجابة هى أن عـلى المسـئولين عـن التغيـير أن يحرصـوا عـلى وجـود حالـة مـن التـوازن بـين سريـة بعـض المعلومات من جهة، وضرورة إعطاء العامل كل المعلومات التى تشعره بالثقـة والخصوصـية من جهة أخرى، فهنا تكمن براعة قادة التغيير.

إن اهتمامنا الأسـاسي لا يجـب أن يكـون مجـرد تـوفير وتوصـيل المعلومـات للعـاملين، والحصول على مردود تلك المعلومات مـنهم، بـل لابـد أن نخلـق الظـروف التـى يمكـن مـن خلالها إرسال وتلقى المعلومـات الضروريـة، والصـادقة، دون أن يشـعر العـاملون أن هنـاك هجوماً على ذواتهم أو انتهاكا لعالمهم النفسي الخاص، لأننا إذا وقعنا فى هذا الخطأ، فسـوف يتولد لدى العاملين شعوراً بأننا نتجاهلهم وغير عابئين بهم (غير عـابئين بـذواتهم أو عـالمهم الخاص)، وينـتج عـن ذلـك أن يصـبحوا هـم غـير حريصـين عـلى أن يقـدموا لنـا المعلومـات والبيانات الصحيحة.

خامساً: ضرورة التعامل مع العاملين على مهل، وإعطائهم الوقـت الـلازم لاسـتيعاب التغيـير ومشاكله

يحتاج العاملون إلى وقت لإنجـاز أى تغيـير. ويـزداد هـذا الوقـت فى حالـة التغيـيرات الكبرى، أو ذلك النوع من التغيير الذى يتطلب من العاملين حـل مشـكلات، ومـن الضروري عـلى قـادة التغيـير والمـديرين أن يقضـوا وقتـاً طـويلاً مـع العـاملين، يسـتمعون لآرائهـم وانطباعاتهم ومشكلاتهم. وتأتى أهمية ذلك من أن العاملين هم أكثر الناس معرفة بتفاصـيل عملهم، وبسياق العمل فى المنظمة بوجه عام. فهم يعرفون ذلك أكـثر مـن أى شـخص آخـر، وبالتي فقضاء أوقات معهم، والاستماع إليهم أمر شديد الأهمية.

وراع فى مناقشاتك معهم أن تدعم كل جديد يصدر عنهم، ونؤكد مرة أهمية التعاطف معهم، وتذكر أن دورك الأساسي هو مساعدتهم على امتلاك القوة والدافعية اللازمة لمواجهة التحديات والضغوط.

وتذكر كذلك أن كل فرد يريد أن يـدرك ويشـعر بأهميـة دوره فى عمليـة التغيـير، وأن وجوده ودوره- مهما كان من وجهة نظرك أنت بسيطاً- لا غنـى عنـه لنجـاح التغيـير ككـل، وبالتي عليك أن تراعى ذلك وتدعمه لدى جميع الأفراد.

وإذا كنا نؤكد أن الأفراد يحتاجون الوقت الكـافي لينفـذوا التغيـير، فـإنهم – وفى نفـس الوقت وبنفس القدر من الأهمية- يحتاجون إلى تنظيم ذلك الوقت، وهنـا نؤكـد أهميـة ألا نتدخل نحن فى ذلك التنظيم أو نفرضه عليهم فرضاً، بل علينـا فقـط أن نحـثهم ونشـجعهم على أن يقوموا هم بذلك.

سادساً: إشراك العاملين فى التغيير

هل، ومتي، وإلى أى حـد، وكيـف، يـتم إشراك العـاملين فى موقـف التغيـير؟ الواقـع أن الإجابة عن تلك الأسئلة تحتاج إلى الحرص الشديد، لأن هناك مميزات وعيوب نعرضـها فـما يلي:

(1) المميزات

أ - يُحسن من القـرارات المـأخوذة، أى يجعلنـا نأخـذ القـرارات بسرعـة، وفى ذات الوقـت تكون صحيحة. وسبب ذلـك أن العـاملين هـم أكـثر النـاس معرفـة بتفاصـيل الأعـمال والإجراءات فى المنظمة.

ب- إشراك العاملين يؤدى إلى خلق الشعور بالملكية لديهم، وبأنهم أصـحاب الشـأن، أى أن هذا التغيير يتم بهم ومن أجلهم.

جـ- يجعل معظم العاملين مؤيدين للتغيير، وليسوا ضده.

د- يساعد على تكوين فهم أحسن للتغيير، وكيف يمكن إنجازه.

(2) العيوب

أ - يستغرق التغيير وقتاً طويلاً، وبخاصة فى مرحلة التخطيط له بسبب كثرة وتعدد الرؤى ووجهات النظر.

ب- يتطلب التغيير مجهوداً وموارد أكبر.

جـ- كبر حجم المشاركين ربما يؤدى إلى حالة من عدم الثبات والشك.

إذن، فلحجم المشاركين فى التغيـير، ودرجـة المشـاركة فيـه، مميـزات وعيـوب. وبـالتي، فالأمر يختلف من عملية تغيير لأخرى، ومن منظمة لأخرى.

وعلى كل فهناك بعض المحكات التى يمكن فى ضوئها أن نحدد كيف يشـارك النـاس فى التغيير، وهذه المحكات هي:

1- حجم وتعقيد التغييرات المراد تحقيقها، ومدى قوة الارتباط المتبادل بين أجزائها أو مكوناتها المختلفة.

2- حجم المعارضة المتوقعة لهذا التغيير فى المنظمة، وكذلك مستوى عدم الرضا عن الوضع القائم حالياً.

3- درجة الثقة والمصداقية من الأفراد الذين ينادون بضرورة حدوث تغيير فى المنظمة.

4- أثر التغيير على العاملين، سواء التأثير السلبى أو الإيجابي، والعدد المتوقع لمن سوف يكسبون بسببه، والعدد المتوقع للخاسرين.

5- احتمالية حدوث شائعات فى المنظمة، وفى أى مكان أو موقع يمكن أن تظهر، ومن يمكن أن يكون ورائها.

6- من هم الجماعات والأفراد الأشد تأثيراً (المفضلين) فى المنظمة.

فكل تلك العوامل فى التغيير ودرجة مشاركتهم يجب أن تؤخذ فى الاعتبار، ونحن نقرر حجم المشاركين فى التغيير ودرجة مشاركتهم. والمهم أن يكون هذا القرار قائما على معلومات وتخطيط دقيق، لأن ذلك أحد أهم محددات نجاح التغيير فى المنظمة.

9

الفصل التاسع
القيادة الإبداعية وإدارة التغيير

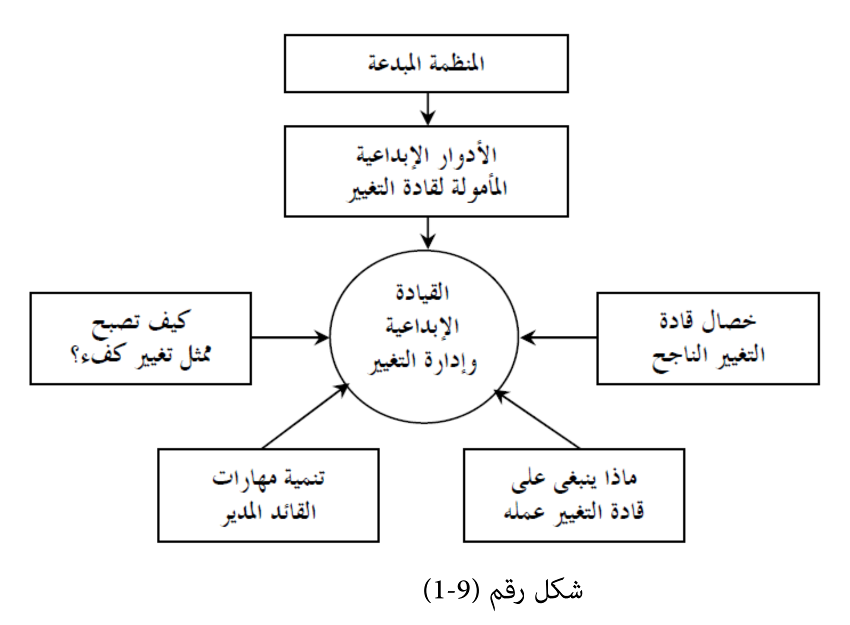
الفصل التاسع [*]

القيادة الإبداعية وإدارة التغيير

مقدمة

نظرًا لأن مهام القادة، مختلف مستوياتهم الإدارية، هى أساس عمليات التغيير التنظيمى المتين الذى تبنى عليه كل الجهود المبذولة للتحول والتطوير الفعال، فإن الاهتمام بالقادة والوقوف على أدوارهم المأمولة، وسماتهم المرغوبة، وتوجهاتهم المزعومة هى السبيل الأمثل لنجاح عمليات التغيير مختلف مستوياتها وأشكالها ونطاق اتساعها. ولما كانت عمليات التغيير تهدف إلى التطوير والتجديد والابتكار والإبداع للأفراد والمنظمات، تصبح القيادة الإبداعية الواعية هى المطلب الأساسى لتحقيق تلك الأهداف (West &Farr, 1989).

لذلك خُصص الفصل الحالى للوقوف على طبيعة القيادة الإبداعية الداعمة للتغيير التنظيمى، والتى تسهم فى نجاحه ما يعود بالنفع على كل من العاملين ومنظماتهم. ويبين الشكل التالى رقم (9-1) المحاور الأساسية للقيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي.



شكل رقم (9-1)

المحاور الأساسية للقيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي

(*) تم الاعتماد فى إعداد مادة هذا الفصل على ترجمة عناصره من مصدرين أساسيين هما كتاب هت **(Hitt, 1988)** القائد المدير، وكتاب هارفارد إدارة الإبداع والابتكار **(Harvard Business Essentiales, 2003)**، بالإضافة إلى بعض المصادر الأخرى. وبيانات كلا الكتابين موثقة فى قائمة المراجع.

أولا: الأدوار الإبداعية المأمولة لقادة التغيير

هناك مجموعة من الأدوار الإيجابية المأمولة التى يجب أن ينهض بها قادة التغيير، الذين يتعين عليهم التفكير بإبداعية والسعى للابتكار والتجديد فى مختلف مراحل عملهم من أجل إدارة التغيير بفكر إبداعي قادر على تحقيق الرؤى المأمولة للمنظمات. وأهم هذه الأدوار هى:

(1) خلق ثقافة مشجعة وحاضنة للإبداع والابتكار

الإبداع والابتكار شأنه شأن أى نبات، يحتاج إلى بيئة وتربة صالحة لكي يبزغ وينمو ويزدهر. ويصف البعض مثالاً لثقافة إحدى المنظمات التى تعد ثقافة غير صالحة بالمرة للتشجيع على الإبداع والتغيير والتجديد، بأنها ثقافة "تكشف عن انغلاق المنظمة على ذاتها، وكأن لا علاقة لها بما يدور حولها، وكثرة الإجراءات والقرارات اللازمة لحل أى مشكلة، والتشبث المرضى بالماضي، حيث التباهي الشديد بأي نجاح تم تحقيقه فى الماضي، "وتحجيم حركة" العاملين، بحيث لا يستطيع أى منهم أن يتخذ قراراً، أو يفعل شيئاً دون الرجوع للقيادة العليا". فمنظمة بمثل تلك الثقافة لا يمكن أبداً أن تكون أرضاً صالحة للإبداع والتجديد (Harvard Business Essentials, 2003).

إن تغيير مثل تلك الثقافة إلى أخرى عكسها، هو واحد من أهم مهام القيادة العليا للمنظمة، والتى يجب أن تسأل نفسها الأسئلة التالية:

أ - هل مستوى الأداء الحالى لمنظمتنا يقضى إلى الشعور بالرضا؟

ب- هل نحن – كمنظمة – منغلقون حول أنفسنا؟

ج- هل نعاقب كل من يحاول أن يجدد، ولم يحالفه التوفيق؟

د- هل نتعامل بشكل روتيني مبالغ فيه (بيروقراطي) مع ما يقترحه البعض من أفكار جديدة؟

هـ- هل فشلنا فى تشجيع وتدعيم الأفكار والأداءات الإبداعية؟

فإذا كانت الإجابة عن أى سؤال من تلك الأسئلة هى "نعم"، فاعلم أن ثقافة منظمتك ليست حاضنة للإبداع والابتكار، وبالتالى عليك أن تعيد حساباتك وخطواتك من أجل تغيير تلك الثقافة.

ولسوء الحظ، فإن تغيير ثقافة أى منظمة ليست عملية سهلة، فهي تعتبر أصعب أشكال التغيير. إنه من السهل على أى قائد أن يغير بناء المنظمة، أو شكل وحجم وحداتها، بمجرد إصدار أوامر وقرارات بإعادة التقسيم أو دمج بعض

الوحدات مع بعضها... الخ. أما تغيير ثقافة المنظمة، فشئ آخر مختلف تماماً، لا يمكن أن يتم بقرارات أو أوامر فوقية، بل لابد من مشاركات فعالة من جميع العاملين فى المنظمة، تستهدف رفع دافعيتهم وإقناعهم، وحثهم على كل من: التفكير والأداء بشكل مختلف عما هم عليه الآن، وهو ما يتطلب وقتاً ومجهوداً وموارد ودعماً من القيادة لكل العاملين فى المستويات الوظيفية المختلفة.

ولعل حصول العاملين على دعم وتشجيع القيادة على إحداث هذا التغيير فى ثقافة المنظمة، هو أهم وأصعب المشكلات التى تواجه تغيير ثقافة منظمة ما: فالكثير من القادة يفشلون فى رفع دافعية الأفراد، والتى هى أول وأهم خطوة فى عملية تغيير ثقافة المنظمة.

ويقترح البعض استخدام قائد المنظمة للأساليب الأربعة التالية، حتى يتمكن من رفع دافعية الأفراد، وحثهم فى اتجاه التغيير والابتكار والتفكير الإبداعي، الأمر الذى يؤدى إلى خلق ثقافة جديدة خاصة للتغيير والتطوير:

أ – قدم للعاملين كل المعلومات والبيانات الخاصة بالوضع التنافسي للمنظمة، وأهم المشكلات التى تواجهها حالياً، والمتوقعة مستقبلاً.

فكثيراً ما يتعجب القادة فى منظمة ما ويتساءلون: لماذا هذا الخمول العقلى واللامبالاة الموجودة لدى العاملين، وعدم اهتمامهم بالابتكار والتغيير. إن هؤلاء القادة لا يعرفون أن أهم سبب يؤدى إلى ذلك هو افتقار العاملين للمعلومات والبيانات الكافية عن منظمتهم وكافة أحوالها وظروفها. والمعروف أنه فى غياب تلك المعلومات يبدو كل شئ جيد وجميل". وبالتالى، فإن نقص معلومات العاملين عما يدور حولهم، يؤدى إلى اعتقادهم بأن الأمور تسير بشكل طبيعي وجيد، وبالتالى لا داعي للإبداع والتطوير.

ب- إجراء مناقشات مفتوحة وحوارات مع العاملين بخصوص تلك المعلومات.

لا يجب – أبداً - أن نكتفي بتوصيل المعلومات للعاملين، بل لابد من إعطائهم فرص مناقشتها وطرح كل ما يعن لهم حولها. لابد من "حوار" حر وصادق بين القيادة والعاملين، لأن هذا هو الأسلوب الوحيد لخلق "فهم مشترك" لمشكلات المنظمة، وكيفية مواجهتها والتغلب عليها. إن التواصل الدائم بين القادة والعاملين، يعنى أن كلاً منهما ينقل للآخر تصوراته واقتراحاته، ويحصل منه على عائد من ذلك، وهنا يدرك الجميع أنهم "فى زورق واحد".

ج- أعط العاملين الفرصة ليعبروا عن كل مشاكلهم، وما يواجهون من صعوبات فى أداء أعمالهم، لكي تتعرف على تلك المشاكل وتقف بدقة على طبيعتها.

تكون القيادة العليا – فى كثير من الأحيان – بعيدة عن مواقع ممارسة العمل اليومي للمنظمة، وما يوجد بها من مشاكل وصعوبات. والعاملون هم أكثر الناس دراية بتلك المشكلات بسبب معايشتهم اليومية لظروف العمل على أرض الواقع. ومن هنا تأتى أهمية إنشاء قنوات اتصال قوية ومتعددة بين القيادة العليا والعاملين، وهو الأمر الضروري – أيضاً – لخلق حالة "الفهم المشترك" بين الجميع فى المنظمة.

د- ضع معايير مرتفعة للأداء، وساعد الأفراد على أن يعملوا فى ضوئها ويسعوا إلى تحقيقها. إن وضع معايير أداء مرتفعة، من شأنه أن يخلق حالة من عدم الرضا لدى العاملين عن المستوى الحالى للأداء القائم للمنظمة، وهو ما يساعد على كسر حالة "البلادة" والجمود الذى يسم المنظمة، مما يشعر العاملين بضرورة التجديد والتطوير (Harvard Business Essentials, 2003).

وبالإضافة إلى إتباع الإجراءات الأربعة السابقة، يجب على القائد أن يتأكد من توفير الشروط الأربعة التالية، والتى تعتبر ظروفاً لابد من وجودها، لكي تكون المنظمة مهيأة للتغيير، ولتكوين ثقافة جديدة فيها. وتلك الشروط الأربعة هي:

1- أن يكون قادة المنظمة، ومديروها، موضع احترام العاملين، ويتمتعون بالثقة والمصداقية.

2- ألا يشعر الغالبية العظمى من العاملين فى المنظمة بالرضا عن وضعهم أو وضع المنظمة الحالي، ويكون لديهم الرغبة فى التغيير.

3- ألا تكون أقسام ووحدات المنظمة جزراً منعزلة لا علاقة بين بعضها البعض.

4- أن تكون قيمة المشاركة والأداء التعاوني هى الأكثر سيادة بين العاملين.

وبعد ذلك، فإن عملية تغيير ثقافة المنظمة، تتطلب من القائد أن ينجح فى القيام بالمهام الخمسة التالية:

أ – رفع كل من دافعية والتزام العاملين بعملية التغيير. وأنسب أسلوب لتحقيق ذلك هو إشراك العاملين فى "تشخيص وتفسير" الوضع الراهن فى المنظمة، ومعرفة المشكلات التى تواجهها. وتذكر أن القرارات والأوامر لا ترفع دافعية أحد، ولا تزيد من التزام أحد، بل الأسلوب الوحيد لذلك هو جعل العاملين مشاركين فاعلين فى تحديد مشكلات المنظمة، والمساهمة فى إيجاد حلول لها. ولا تنسى أنهم أكثر قرباً ومعايشة لها.

ب- لا تحاول أن تغير كل الأشياء معاً فى وقت واحد، بل ابدأ بالوحدات الأكثر استعداداً للتغيير والتى تتوفر فيها الظروف المساعدة على إجراء التغيير

بسهولة، ثم استغل نجاحك المتحقق من تغيير تلك الوحدات، وانتقل تدريجياً إلى وحدات أخرى.

جـ- اجعل هناك رؤية عامة مشتركة بين الجميع بخصوص مستقبل المنظمة، وما يجب أن تكون عليه بعد التغيير والتجديد. فالعاملون لن يستطيعوا تحمل آلام وأعباء التغيير، إذا لم يكن ماثلا أمامهم صورة واضحة المعالم لما سوف يسفر عنه هذا التغيير، وأن يدركوا ويقتنعوا بأن تلك الصورة أحسن وأفيد – مقارنة بالوضع الحالى – لهم ولمنظمتهم. فلابد إذن من وجود رؤية جيدة وواضحة، وأن يتم توصيلها للعاملين بالصورة المناسبة.

د- احرص على أن يكون الدور الأساسى للقيادة العليا هو دعم ومساندة ما يتم من تغيير وتجديد، واترك التفكير فى التفاصيل، وطرح أفكار جديدة وإبداعية بشأنها، وتنفيذ تلك الأفكار لقادة الوحدات أو مديري الوحدات والعاملين، فهم أكثر الناس تأثراً بما يتم من تغيير، وأنسب الناس لحمل مسئولية تنفيذه بشكل ملائم.

هـ- لما كان تغيير الثقافة يأخذ وقتاً ليس بالقليل، ويمر عبر مراحل وخطوات متعددة، فلا تنتظر حتى النهاية، ولكن عليك أن تعلن للجميع، وتحتفل بعد نجاحك فى كل مرحلة. فهذا يجعل الأفراد أكثر ثقة فيما يقومون به، ويدركون أنهم على الطريق السليم، ويحافظون على دافعيتهم المرتفعة، والتزامهم الكبير. إذن قسم رحلة التغيير إلى عدد من المراحل، وعند كل مرحلة أعلن ووضح ما تم تحقيقه من تقدم وتغيير.

(2) تحديد التوجه الاستراتيجي

يعد تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة إحدى مسئوليات القادة التى يتعين عليهم النهوض بها، فإننا لو فرضنا أن العاملين فى المنظمة يتمتعون بدرجة عالية من التفكير الإبداعي، ومن ثم طرح أفكار جديدة، ولكنهم ليسوا على فهم واضح وكامل بالتوجه الذى تسعى إليه المنظمة، والأهداف التى تريد تحقيقها، فإنهم ربما يطرحون أفكاراً إبداعية أصيلة، ولكنها لا تخدم التوجه الاستراتيجي للمنظمة، تماماً كاللاعب الذى يسدد تصويبه قوية وجيدة ولكنها خارج حدود المرمي.

ومن ثم، فإن وجود توجه استراتيجي واضح، ومعرفة الجميع به وفهمهم له، هو الذى سيجعل أى أفكار جديدة تصب مباشرة فى مصلحة هذا التوجه، وبالتالى

تكون الاستفادة العملية منها كبيرة. أما طرح أفكار جديدة "خارج نطاق التوجه المأمول"، فلن تؤدى إلا إلى استنفاذ الطاقات والموارد وزيادة التكاليف المادية. والأخطر من ذلك أنها قد تشعر من قدموها بالإحباط، لأنهم يجدون أنها لم تلق الرعاية الواجبة.

علينا – إذن - أن نوضح حدود المجالات التى نريد تفكيراً إبداعياً وتجديداً بشأنها، وأن نوصل ذلك للعاملين. فمن المفيد أن تقول – مثلاً – "إننا نريد أفكارًا جديدة تفيد فى زيادة رضاء العملاء"... الخ. هنا، فإن الأفكار المقترحة للتغيير سوف تكون فى صميم الهدف المراد تحقيقه، وستجعل العاملين على دراية كاملة بالاتجاه الذى يجب أن يوجهوا بنادقهم إليه".

ويمكن للقائد أن يُكوّن توجهًا استراتيجيًا واضحاً، وأن يرسم للعاملين "حدوداً" المجالات التى يريد التجديد والإبداع فيها، إذا اتبع الخطوات التالية:

أ - التواصل: يجب الحرص على أن يعرف الجميع فى المنظمة – وبخاصة العاملين فى المستوى الوظيفي المنخفض أو العاملين فى خطوط الإنتاج والذين لا ينتبه إليهم معظم القادة – التوجه الاستراتيجي للتغيير. ويتم هذا بالاستعانة بكل قنوات الاتصال الملائمة.

ب- الاعتماد على الأفراد المناسبين: وهم أولئك الذين تتوفر فيهم الشروط التالية: سبق تدريبهم، أو سبق لهم اكتساب خبرات تتسق وتتناغم مع هذا التوجه الاستراتيجي، وأن تتسق ميولهم واهتماماتهم الشخصية مع هذا التوجه.

ج- حُسن استخدام جميع الموارد المتاحة، وتوظيفها فى خدمة هذا التوجه: فمثلاً لابد من التدعيم المادي لأي فكرة جديدة تكون فى صميم هذا التوجه، وليست خارج نطاقه، والاستبعاد العلني لأي فكرة جديدة خارج تلك الحدود، وأن نجعل الجميع يعلم بذلك. فعندما يرى العاملون ذلك، فإنهم سيتعلمون وسيحاولون أن يطرحوا أفكاراً تلقى التدعيم - وليس الاستبعاد - وبالتالى تكون فى صميم التوجه، وتخدم كثيراً ما يتم من تجديد وتطوير (Harvard Business Essentials, 2003).

(3) الاندماج والانخراط مع إبداع العاملين ومعايشته

القائد الناجح هو ذلك الذى يتابع ويفهم كلا من الجوانب التقنية والعلمية والجوانب التجارية السوقية الخاصة بمنظمته والمؤثرة فى أدائها. فهذا أمر ضروري ليكون قادراً على تقييم أى فكرة جديدة تقييماً موضوعياً سليماً يأخذ جميع

الجوانب فى الاعتبار. فهو يكون على وعى بكل المراحل والخطوات المحصورة ما بين مركز الأبحاث، حيث الفكرة مازالت بذرة صغيرة، وحتى خطوط الإنتاج. أى تحويل تلك الفكرة الجديدة إلى منتج أو خدمة تقدم لعملاء المنظمة. ولذا فعليه أن يداوم على زيارة مركز الأبحاث الخاص بمنظمته، ليتعرف على الجوانب التقنية لمشكلات المنظمة ومحاولة إيجاد حلول علمية لها، وعليه أن يتناول العشاء مع المديرين فى مستوياتهم المختلفة، وأن يذهب ليرى العمال البسطاء وهم يمارسون عملهم أمام الآلات. باختصار عليه الانخراط فى كل مراحل عملية الإبداع والابتكار التى تتم داخل منظمته ويعايشها معايشة تامة.

ولكن للأسف، فإن الدراسات تشير على أن قلة قليلة من القادة هم الذين يفعلون ذلك، وأن أغلب القادة لا ينخرطون فى عملية الإبداع والابتكار إلا فى مرحلة متأخرة منها، ربما عند تجهيز المنتج أو الخدمة الجديدة، ولا يكشفون عن مشاركة جدية وانخراط كاف فيما قبل ذلك من مراحل.

إن هذا التأخير فى الانخراط والمشاركة الفعالة فى عملية الإبداع والابتكار، ربما يجعل الكثير من الجهود المبذولة، أو الأفكار المطروحة خارج حدود التوجه الاستراتيجي، وبالتالى خسارة مزيد من الجهد والوقت والتكلفة. ومن ثم، فعلى القائد أن يتواجد وبفاعلية منذ المراحل المبكرة لعملية الإبداع والتجديد فى منظمته، وأن يقوم بالمهام الأربع التالية:

أ - يعطى إشارات واضحة للعاملين بأن الإبداع والابتكار، محل ترحيب من المنظمة، ويلقى كل الدعم والتشجيع.

ب- يعطى لكبار المديرين فرصة تحديد التوجه الاستراتيجى للتغيير، وقبول، وتدعيم أى فكرة جديدة تصب فى هذا التوجه.

ج- يطلق يد المديرين - خاصة من المستوى الأوسط - والعاملين فى تصورهم للشكل أو التصميم الذى يجب أن يكون عليه المنتج أو الخدمة التى ستقدمها المنظمة مستقبلاً، بعد انجاز التغيير والتجديد.

د- يحث المديرين الكبار، ويهيئ لهم الظروف، لكي يعرفوا كل شئ عن الجوانب التقنية الفنية، والمالية التجارية، ويعدهم لكي يكونوا قادة تغيير ممتازين.

وبناء على ما سبق، فعلى القائد فى أى منظمة أن يسأل نفسه الأسئلة التالية:

أ - هل الوقت الذى أُخصصه لمتابعة المراحل الأولى لعملية التجديد والتغيير فى المنظمة، والانخراط فيها، قليلاً أو غير مناسب؟

ب- هل أترك اتخاذ القرارات المتعلقة بتلك المراحل المبكرة، لمن هم أقل منى فى المستوى، والذين قد لا يفهمون الصورة كاملة عما يتم فى المنظمة من تغيير وتجديد؟

ج- هل أنا معزول- أو على غير علم كاف- بالمسائل التقنية والفنية، الخاصة بما تقوم به المنظمة من تغيير وتجديد.

د- هل انخراطى واندماجى فيما يتم من تغيير يعتبر متأخراً جداً، بحيث إننى لا أبدأ فيه أو اهتم به، إلا عندما يصل إلى مرحلة المشكلات المالية.

إذا كانت إجابتك بنعم عن أى من تلك الأسئلة، فأنت فى حاجة إلى إعادة النظر فى كيفية تقسيمك لوقتك وتنظيمك له، وضرورة اهتمامك بكل مراحل عملية التغيير من أولها لآخرها (Harvard Business Essentials, 2003).

(4) كن منفتحاً ومتقبلاً لكل جديد، ولكن بحذر وشك علمي

إن حرص القائد على أن يعرف ويفهم كلاً من الجوانب الفنية (المعمل ومركز الدراسات والأبحاث) والجوانب المالية التجارية (الإنتاج والتسويق) سوف يجعله "حكيماً"، وصائباً فى تقييمه لما يُعرض عليه من أفكار ومشروعات جديدة.

فأنت - كقائد لمنظمة ما - ربما تجد من يحاول أن يخدعك، ويقدم لك فكرة مشروع جديد، ولكنه يقدمه على غير حقيقته الفعلية، ويطلب منك دعماً وموارد لتطبيقه، أى يحاول أن "يزين" لك أفكاره، كالبائع الذى يزين بضاعته للزبون، ويبالغ فى إيجابيتها، ويخفى سلبياتها.

إن أحسن أسلوب للتعامل مع مثل هذا الشخص، هو أن تكون متوازناً بين كونك منفتحا ومتقبلا للجديد الذى يقترحه، والشك العلمى فيه، بمعنى أن تتعرف على العيوب والثغرات فى هذا الجديد الذى يقترحه عليك.

والواقع أنه لا تعارض بين تشجيعك وترحيبك بالأفكار الجديدة، ووضعك لتلك الأفكار تحت منظار الشك العلمي. والمثال التالى يوضح ما يجب أن تفعله حينما يعرض عليك أحدهم فكرة جديدة أو اقتراحاً يرى أنه مفيد.

مقدم الفكرة الجديدة : لدى فكرة جديدة أعتقد أنها مفيدة جداً

أنت كقائد للمنظمة : مفيدة لمن يا ترى؟

هو : مفيدة لنا فى تعاملنا مع عملائنا

أنت : ولماذا ترى أنها كذلك؟ ما المشكلة التى سوف تحلها تلك الفكرة؟

هو : ستؤدى إلى توفير مزيد من الوقت فى تعاملنا معهم

أنت : كم من الوقت بالضبط يمكن أن توفره؟ وما قيمة التكاليف المالية لتنفيذ تلك الفكرة؟ وهل الوقت الذى توفره يتناسب مع حجم تكلفة تنفيذها؟

هو : لا أملك إجابات دقيقة عن تلك الأسئلة.

أنت : إذن فكر مرة ثانية، بحيث يكون لديك إجابات دقيقة عن تساؤلاتي، ثم نلتقى مرة أخرى.

فى هذا الموقف كشف القائد عن مهارته فى الجمع بين الترحيب بالجديد والانفتاح عليه وتشجيعه، وفى ذات الوقت التعامل معه بوعى وبحاسة نقدية. فالقائد الكفء يقوم بدور المصفاة، لغربلة ما يتم عرضه من أفكار جديدة، وفرزها، وتقييمها بشكل موضوعي، وحث وتشجيع مقدمها على مزيد من الصقل والبلورة لها. وهو يقوم بذلك معتمداً على ما اكتسبه من خبرات ومعارف من كلا الجانبين التقنى الفني، والتجارى المالي. ولذلك فهو لا يقبل "كل" جديد، لمجرد أنه جديد، بل يقبل ويشجع الجديد "الملائم"، أى الذى يكون فى نطاق حدود التوجه الاستراتيجى لمنظمته.

(5) التحسين والتعديل المستمر للأفكار الجديدة، إلى أن تتحول إلى منتج أو خدمة جديدة

إن عملية التغيير فى منظمة ما، هى عملية طويلة ومتعددة المراحل والخطوات، تبدأ بتوليد أفكار إبداعية جديدة، وتستمر إلى أن تتحول تلك الأفكار إلى منتج تجارى أو خدمة تقدم للجمهور. وكأي عملية، فإن عملية التجديد والتغيير يجب أن تكون دائماً موضع المتابعة والتنقيح والتقييم المتواصل، عبر كل مراحلها. ولهذا فعلى القائد أن يتأكد من أن عملية التجديد والتغيير التى يتولى الإشراف عليها فى منظمته:

أ - قادرة على حث الأفراد على المشاركة بتقديم أكبر عدد من الاقتراحات والأفكار والحلول الجديدة.

ب- لا تحمل فى طياتها ما يعوق الأفراد أو يحبطهم أو يخيفهم من الإبداع والتجديد.

ج- ليست محملة بمضمون سياسي محدد، أى ليس لها توجهات سياسية واضحة.

د- تشجع على المخاطرة المحسوبة وليس على المجازفة المتهورة.

هـ- مرنة.

و- لا يترتب عن الخطأ من تنفيذ أى من جوانبها، أضرار بالغة أو تكاليف كثيرة.

ز- مصادر الموارد اللازمة لتنفيذها معروفة ومحددة، وسهل الوصول إليها.

ح- يشترك فى تنفيذها أفراد على علم تام بقدرات المنظمة، وإمكاناتها، واستراتيجياتها، وعملائها.

وعلى ذلك فإن وجود ثقافة للتغيير يتوافر فيها هذه الشروط، يُحسن كثيراً من عملية التغيير ونجاح التطوير. وهذه مهمة أساسية من مهام القيادة العليا.

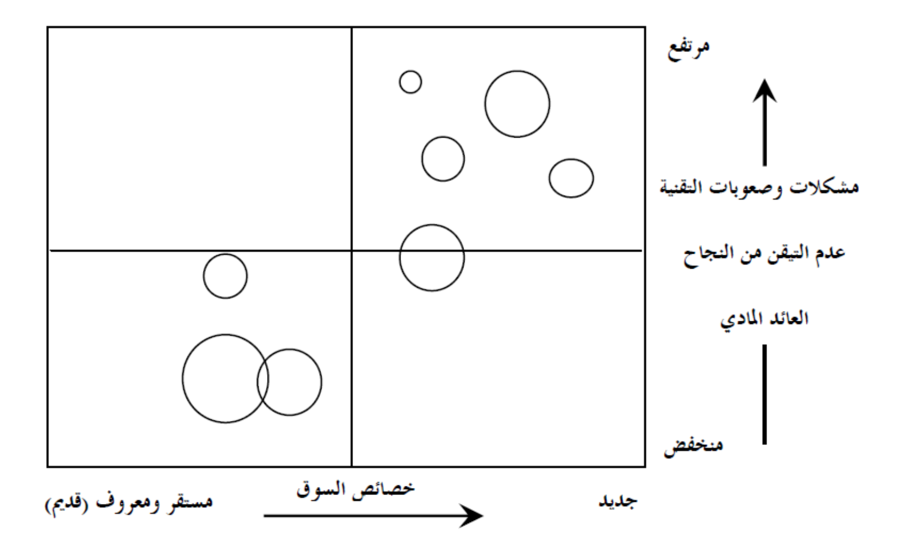
(6) اعتمد على التفكير التجارى (تحديد المكسب والخسارة-السلبيات والإيجابيات)

المنظمات الصغيرة فقط هى التى تكون بصدد مشروع تطوير أو تغيير واحد أو مشروعين على الأكثر. أما المنظمات الكبرى، فعادة ما تكون بصدد عدد كبير من مشروعات التغيير والتجديد فى نفس الوقت، بعض تلك المشروعات الجديدة. يكون: قليل المخاطر، وقصير الوقت فى تنفيذه، ولا يستهدف أكثر من مجرد تحسين المنتج القائم أو زيادة كميته، وبعضها ربما يستهدف عملية تغيير كبيرة أو شاملة، بهدف خلق منتج وأسواق جديدة، وبعضها يكون وسطاً بين كلا النوعين من مشاريع التغيير والتجديد.

ولأن تلك المشاريع الجديدة تختلف عن بعضها فى الكثير من الجوانب كالتكلفة والوقت والمخاطرة...الخ، فإن على القيادة أن تتعامل معها من خلال التفكير التجاري، الذى يستند إلى معرفة عوامل المكسب والخسارة، والمنصرف والعائد، لكل مشروع تجديد منها، لأن هذا هو أنسب الأساليب لإدارة وقيادة التغيير فى كل منها بكفاءة.

والخطوة الأولى فى التفكير التجارى هو وضع خارطة لكل تلك المشروعات الجديدة محل اهتمام المنظمة، مثل التى يوضحها الشكل التالى رقم (11-2).

ويمثل المحور الأفقى مدى قدم أو حداثة السوق بالنسبة للمنتج أو الخدمة الخاصة بالمشروع محل التغيير والتجديد، وأيضاً قدم أو حداثة التكنولوجيات المتعلقة به. أما المحور الرأسي، فيشير إلى مدى الصعوبات والتحديات الفنية أو التقنية للمشروع، ونسبة المخاطرة أو عدم التيقن من نجاحه، والعائد المادى له. وكل دائرة فى المصفوفة تمثل مشروعاً، وحجم الدائرة يشير إلى حجم الموارد المالية والبشرية المخصصة للمشروع الذى تمثله.



شكل رقم (9-2) مصفوفة التجديد والتغيير على أساس التفكير التجاري

وكما هو واضح فى المصفوفة السابقة – التى تمثل عدداً من مشروعات التجديد والتغيير فى إحدى المنظمات الكبرى- أن معظم المشروعات الكبرى (الدوائر الأكبر حجماً) تتعلق بمنتج أو سلعة أو خدمة قديمة، تعتمد على تكنولوجيا قديمة، وأيضاً لا تحقق إلا عائد مادي قليل للمنظمة. أما غالبية المشروعات الصغيرة- وهى التى تقع فى المربع الأعلى يميناً- فهى تهتم باستخدام تكنولوجيا جديدة تماماً، وبالتالى تواجه تحديات وصعوبات كثيرة، وتهدف إلى خلق منتج جديد أو إنشاء أسواق جديدة، بغية تحقيق عائد مادى كبير للمنظمة.

وطبقا لذلك فإن المطلوب منك- كقائد- أن تعد مصفوفة مماثلة لمنظمتك، لتحدد موضع كل مشروع من مشاريع التطوير التى تقوم بها. وإذا تبين لك أن مشاريع التجديد والتغيير التى تحدث فى منظمتك تقع فى المربع الأيسر الأسفل، فهذا معناه أن منظمتك فى خطر، وأنها فى حالة من الجمود، ولا تتعامل إلا مع القديم، المتعارف عليه، القائم على تكنولوجيا بسيطة غير متقدمة، ولا تحقق إلا عائداً مادياً قليلاً. "منظمة راضية بقليلها.. مقتنعة بوضعها.. لا تتعامل إلا مع "المضمون" المعروف. منظمة تنفر من مواجهة التجديد واستخدام تكنولوجيات حديثة وخلق أسواق جديدة، منظمة شبه متجمدة.

أما إذا كانت معظم المشروعات فى المربع الأعلى يميناً- الطرف النقيضى تماماً لمشروعات المربع الأيسر السفلي- فهذا معناه أن منظمتك "متهورة"، منظمة جريئة بشكل مبالغ فيه، حيث تتحقق فيها كل شروط المخاطرة، فهى تتعامل وتركز مع تكنولوجيات جديدة تماماً بهدف خلق أسواق جديدة تماماً.

والمطلوب هو أن يكون هناك توازن بين التقوقع التام والتوقف عند القديم (المربع السفلى الأيسر) والتجديد أو التطوير الشامل حيث يكون كل شيء "جديداً ولأول مرة" (المربع الأعلى يميناً).

ولكى يستطيع القائد أن يكون متوازناً فى ذلك، ويكون تفكيره التجارى صائباً وموضوعياً، فهو:

أ - فى حاجة إلى كل من يمكن أن يقدم له النصيحة بصدق، ودون تزييف. وبالتالى عليه أن يحيط نفسه بأفراد متعددى الرؤى، تتكامل مهاراتهم، لا يسعون وراء مصالحهم الشخصية. عليه أن يستمع للجميع، ويناقشهم، ومن حصيلة ذلك سوف يأخذ القرار الصائب.

ب- يكون قادراً على "فهم الكيفية التى يوقف بها الخسائر؟". فلكي نكسب أى مباراة فلابد أن نشارك فيها، ولكن ليس شرطاً أن نلعب كل مباراة حتى آخرها. علينا أن نتعلم كيف ومتى نتوقف، كيف ننسحب فى الوقت المناسب إذا كان الاستمرار يعنى مزيدًا من الخسائر.

جـ- أن يتدرب ويتعلم ويتعود على أن يفكر فى القضية ونقيضها، الرأي والرأي المقابل، وأن يكون مرناً عقلياً، ويناقش كلا الاحتمالين- أو الاحتمالات المتعددة – بموضوعية، وأن يجعل "الواقع" هو الحكم على كفاءة أفكاره ومشاريعه (Harvard Business Essentials, 2003).

(7) حُسن اختيار المساعدين والمديرين

يعد اختيار مديري الأقسام والوحدات الإنتاجية والخدمية المختلفة، إحدى المهام الأساسية لقائد أى منظمة. وتبدو أهمية هؤلاء المديرين فى ارتباطهم المباشر وتأثيرهم على كل الأنشطة والممارسات التى تحدد- فى النهاية- الشكل النهائي لأداء المنظمة ككل.

وأول ما يجب أن يراعيه القائد فى اختيار هؤلاء المديرين، هو ضرورة تمتع المدير بالخبرات الفنية أو التقنية المناسبة، بالإضافة إلى وعيه التام بكل ما يدور

فى المنظمة، والأهداف العامة لها، ولديه خبرة عملية فى التعامل مع عملاء المنظمة، والتغلب على المشكلات التى ربما تنشأ بين المنظمة وبينهم.

أما عن مديري المستوى الأوسط، فهو – وكما أشرنا فى بداية هذا الفصل - أهم مصادر التجديد والإبداع فى المنظمة، وأنهم هم الذين يحملون على عاتقهم عادة النصيب الأكبر فى أى عملية تغيير وتجديد فى المنظمة.

وتشير الدراسات إلى ضرورة أن يتسم مديرو المستوى الأوسط بالسمات التالية:

أ - "أصدقاء" للتغيير، لا يهابونه أو يخافون منه، بل يميلون إليه ويشجعونه.

ب- استبعاد أى ممارسات لا نفع منها، أو لا تتناغم مع الأداء العام للمنظمة.

ج- حُسن اختيار المشاريع، والحكم عليها وتقييمها التقييم الموضوعي.

د- القدرة على استشراق الأفق المستقبلي للمنظمة، وتحديد العقبات التى تقف فى طريق تحقيقه.

هـ- يكون جاهزاً، وخبيراً فى تقديم العروض.

و- يعرف متى ومن أين يمكن أن يحصل على الموارد والدعم.

وتشير الدراسات إلى أن المديرين الأكفاء الذين يتسمون بتلك الخصائص، يتواجدون أكثر فى المنظمات التى تشجع ثقافتها على الأداء الجمعي التعاوني، والعمل بروح الفريق، وحيث يتم حث العاملين وتشجيعهم على الابتكار والتجديد، وأن يفعلوا دائماً ما يعتقدون أنه ما يجب أن يُفعل (Harvard Business Essentials, 2003).

(8) التركيز على الحاضر والمستقبل معاً وفى ذات الوقت

قادة التغيير والتجديد الأكفاء، هم أولئك القادرون على تكوين منظمة ذات براعة مزدوجة تتضمن كفاءة التعامل مع كل من الحاضر والمستقبل فى آن واحد. فهى تؤدى عملها الحاضر بأعلى كفاءة ممكنة، وفى ذات الوقت متطلعة للمستقبل، قدم على أرض الواقع، والأخرى تتجه وتستعد لمستقبل أحسن، عين على الحاضر، وأخرى كاشفة لما يجب أن يكون عليه مستقبل المنظمة، والإعداد له. فهى تنتج من الحاضر وفق أعلى معايير الجودة والامتياز، وفى ذات الوقت تعد وتطور معايير جديدة أعلى للمستقبل.

والتحدي الأكبر للقائد هنا هو قدرته على إجراء هذا التوازن بشكل دقيق، بحيث لا تميل الكفة نحو الحاضر متجاهلة للمستقبل، أو تركز على المستقبل على حساب الأداء والوضع الراهن للمنظمة.

والواقع أن قليلا من القادة، وقليلا من المنظمات هى التى نجحت فى تحقيق مثل هذا التوازن فى الاهتمام والتركيز على كل من الحاضر والمستقبل معاً. ولعل سبب ذلك هو أن "آليات" كلتا المهارتين- التركيز على الحاضر، والتطلع للمستقبل- مختلفة تماماً، فالحاضر قائم على اليقين والعيانية، وبالتالى يمكن ضبطه والتحكم فيه، أما المستقبل فقائم على الاحتمالية والتجريد، وبالتالى يصعب التحكم فيه. وبالتالى يكون من غير السهل على كثير من القادة التعامل المتزامن مع هذين العالمين المختلفين.

وتكون غالبية القادة عادة من النوع الذى ينغمس فى الحاضر، بحيث يستقطب هذا الحاضر معظم تفكيرهم وجهدهم، ونادراً ما نجد قائدا يستحوذ المستقبل على الجانب الأكبر من فكره وجهده على حساب الحاضر.

وعلى أية حال، فإن أنسب أسلوب يمكن أن يلجأ إليه القائد، لخلق حالة من التوازن المقبول فى منظمته، بين حاضرها ومستقبلها هو:

أ - حدد موقعك الحالى (حاضر المنظمة) منسوباً إلى ما تنشده من تغيير (المستقبل المأمول)، وأوجد إجابات صحيحة عن الأسئلة التالية: هل المنتج الذى تنتجه المنظمة حالياً، أو الخدمة التى تقدمها بعيدة عما نأمل الوصول إليه، أم أنها قريبة من ذلك، أم فى منتصف المسافة؟ هل إذا حاولنا الآن إجراء التغيير والتقدم للأمام – تاركين الحاضر ومتجهين للمستقبل- فهل ذلك يهدد وضع المنظمة الحالي؟ وبمعنى آخر، ما المسافة أو حجم الفرق بين حاضرك ومستقبلك المأمول، وإلى أى حد يسمح الوضع الحالى بالتقدم للأمام من خلال التغيير والتجديد؟

ب- قيم عمليات وإمكانات منظمتك بالتفصيل. هل هى فعالة، وسريعة، وكافية؟ هل المنظمة على استعداد لتحمل الأعباء المادية والبشرية للتغيير والتقدم للأمام؟.

وبناء على نتائج هذه التقديرات، أعد ترتيب أولوياتك ومواردك. وهذا يتطلب منك أن تكون قائداً جيداً فى كل من العمليات والأداءات الحالية، وعمليات وأداءات التغيير والتجديد، وذلك حتى يمكنك أن تحدد وتختار أحسن وأنسب "معدل سرعة" لحدوث التغيير، أنسب سرعة للانتقال ما بين الحاضر والمستقبل، أنسب سرعة لتنفيذ التغيير والتجديد، ودون أن تخسر الحاضر، أو تفشل فى "تخليق" المستقبل (Harvard Business Essentials, 2003).

ثانيًا: خصال قائد التغيير الناجح

أشار هت (Hitt, 1988, pp.23-27) مـن خـلال استعراضـه للـتراث السـابق وخبراتـه العملية وملاحظاته أن هنـاك مجموعـة مـن الخصـائص المميـزة لقائـد التغيـير الكـفء ذى التوجه الإبداعي، وهى كما يلي:

1- يجب أن يدرك التغيير على أنه "صديق": يدرك الكثيرون التغيير عـلى أنـه شيء مهـدد، أو عدو، يجب تجنبه والبعد عنه قدر المسـتطاع. ويحـدث ذلـك – كـما أشرنـا سـابقاً- بسبب أن التغيير يعني: تغيير الفرد لعاداته، وخروجه من إطار اتزانه النفسي وشعوره بالراحة، ومحاولته للتعايش مع ما لا يعرف. وكذلك فإن التغيير- لـدى الـبعض- يعنـى فقد ما يتمتع به من مكانة. كل هذه الأشياء تخيف الكثيرين، ولكنها يجـب ألا تكـون كذلك بالنسبة للقائد الكفء، الذى يجب أن يدرك التغيير على أنه "صديق". فهو يرى أن التغيير يعنى الأفكـار الجديـدة، والإبـداع، والرغبـة الدائمـة فى التطـوير والتجديـد، وإثارة روح التحدي، وشحذ القدرات، والسعى الدائم لكي يكون المستقبل أحسـن مـن الحاضر، التغيير لديه هو التقدم والنمو الكـفء وتطـوير الـذات، والمنظمـة ككـل. إن ممثل" التغيير الكفء هو الذى يعتقد أن التغيير يجب أن يكـون هـو القاعـدة، ومـن هنا يأتي صداقته له، بل ويعتبر أن الثبات والجمود هو خصمه وعدوه الأول.

2- يجب أن يمتلك أدوات قوية، ويعرف كيف يستخدمها: على الممثـل "الكـفء" للتغيـير، أن يمتلك ثلاثة أنواع من أدوات القوة هي: المعرفة، والموارد، والدعم. فعليه – أولاً- أن يكون عارفاً وخبيراً، مدركاً أن المعرفة قوة. وبالتالى يتعين عليه أن يعرف كـل شيء عـن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التى يريد تغييرها. وعليه أن يحسن تقدير الموارد البشرية والمادية فى منظمته، ويعرف كيف يستفيد منهـا الاسـتفادة القصـوى. وأخـيراً، فيجب أن يكون قادراً على الحصول على دعم وتأييد الأفراد المـؤثرين فى المنظمـة، وأن يجعلهم عونا له، يدعمونه ويساندونه فيما يقوم به من تغيير.

3- قادر على التعامل مع كل من الجوانب العقلية المنطقيـة والجوانـب الإنسـانية الانفعاليـة للتغيـير: لمـا كـان لأي عمليـة تغيـير جوانبهـا العقليـة أو المنطقيـة الصـادقة، وجوانبهـا الإنسـانية، فمـن الخطـأ الشـديد تجاهـل أى مـنهما عـلى حساب الأخرى. فمن الممكن- بل والسهل جداً- أن نسـتعين بـأجهزة الحاسـب الآلي، ونغذيها بالمعلومـات والبيانـات الموضـوعية الصـادقة، بحيـث تضـع لنـا نموذجاً تصورياً جيداً لبرنامج تغيير، يتضمن اقتراحات وأفكاراً واضحة ومحـددة

بدقة، أو سيناريو يوضح أحسن صورة مستقبلية ممكنة لتلك المنظمة، وتحديد صارم للخطوات اللازمة لتنفيذه. إلا أن مثل هذا النموذج لن ينجح ولن يؤدى إلى تغيير ملائم، إذا لم نراع الجوانب الإنسانية والنفسية للأفراد فى المنظمة، وإذا لم ننظر إلى همومهم ومشاكلهم بروح العدل والتعاطف، وإذا لم ندرك ما يمكن أن يحدث للبعض من آثار سلبية للتغيير، وإذا لم نتعامل مع العاملين بتعاطف ورحمة. إن "العقل والمنطق الصارم" لا يكفى وحده لنجاح التغيير، بل لابد من مراعاة الجوانب الإنسانية. وهذا ما يدركه ويلتزم به ممثل" التغيير الناجح.

4- قادر على تكوين مناخ للتغيير يسمح بالتقدم السريع نحو التفوق والامتياز: فمن خلال المزج الجيد بين الواقع والخيال، بين ما نحلم أن تكون عليه منظمتنا، وما هى عليه بالفعل، يمكن لممثل التغيير الناجح تكوين مناخ عام فى المنظمة يدعم ويساعد تقدم التغيير، ليس بغرض التغيير فى ذاته، بل الوصول إلى التفوق والامتياز. الممثل الناجح هو الذى يرسخ فى أذهان العاملين، ويجعلهم واعين دائماً بالفروق بين الواقع والمرغوب، ويجعل دافعهم الأساسى من الاشتراك فى جهود التغيير هو تقليل – أو إزاحة- تلك الفروق؛ أى جعل الواقع أقرب ما يكون للمأمول. وإذا وثق هؤلاء العاملون فى قادتهم وفى أنفسهم، فإن تلك الثقة ستكون أهم مكونات المناخ الجيد، الذى يجعل العاملين على ثقة فى أن التغيير سوف ينجح، ويحقق مزيدًا من التفوق والامتياز.

5- يبدأ عملية التغيير بنفسه ولا ينتظر حتى يبدأ الآخرون: من السهل أن تطلب من الآخرين أن يتغيروا، أما الصعب فهو أن تبدأ أنت بنفسك هذا التغيير. وهذا ما يجب أن يكون عليه الممثل الناجح للتغيير. فهو أول من يجرب الجديد، فهو يجرب الإجراءات الجديدة المقترحة على قسمه أو نطاق العمل الضيق المسئول مباشرة عنه، وهذا التجريب التمهيدي هو الذى يكسبه فهماً ومعرفة أعمق بهذا الجديد، مما يجعله فى مقدمة الصفوف عندما يتم تطبيق هذا الجديد على المنظمة ككل.

6- لا يفرض التغيير بالقوة، بل يمهد الطريق لحدوثه: فكما قلنا، فإن الكثيرين يخافون التغيير ويقاومونه، وبالتالى فإن محاولة فرضه عليهم جبرًا سوف يعقد الموقف ويزيد من المشكلات. ولكن إذا مهدنا له الطريق، وهيأنا له الظروف، فإننا سوف نجد من يقف فى صفنا، ويستمع إلينا، ويتعاون معنا.

فمثلاً، يمكننا فى البداية أن نطلب من البعض أن يقدم ما يراه من اقتراحات لتحسين الأوضاع فى المنظمة، وبعد أن يتبين للجميع حدوث إيجابيات بسبب الأخذ باقتراح – أو أكثر- من تلك الاقتراحات، فنجد من يتقدم- وحده ومن تلقاء ذاته- بتقديم مقترحات برنامج متعددة للتغيير، ونجد من يساعدنا ويطالب بتغيير أوسع وأشمل.... وهكذا. فبأسلوب الخطوة خطوة، يمكن أن نمهد للتغيير، و"نسحب" الأفراد إلى أرضنا ليكونوا معنا، ويساعدوننا. أما الفرض والإجبار فهو الفشل بعينه.

7- يستمد دافعيته من داخله: من الضروري أن يكون ممثل التغيير دائماً فى حالة من الدافعية العالية تجاه التغيير. وبالطبع، فإننا لا نتوقع وجود مصادر خارجية لتلك الدافعية، بل على العكس- وكما أشرنا- فلن نجد إلا التثبيط والمعارضة.

إذن فمن الضروري أن يكون ممثل التغيير قادراً على تحفيز نفسه بنفسه، أى يكون قادراً على الشحن الذاتي لطاقات دافعيته، لأنه إن لم يكن متحمساً، فلن يستطيع تحفيز وإثارة دافعية الآخرين. فحماسه للتغيير شرط لازم لحماس الآخرين لهذا التغيير. ومن ناحية أخرى، فإن ممثل التغيير إذا نجح فى تحميس الآخرين، فإنه لا يضمن استمرار هذا الحماس لدى الجميع، بل سوف يكتشف أن هناك تذبذباً فى ذلك (وهذا أمر طبيعي لأننا نتعامل مع عدد كبير من العاملين)، إلا أن المهم هو ألا يحدث هذا التذبذب لدى ممثل التغيير نفسه. فهو الوحيد الذى يجب أن يظل دائماً وعبر مسار رحلة تنفيذ التغيير، على درجة عالية من الدافعية والحماسة. ولا شك أن ذلك لا يمكن أن يحدث إلا إذا كان قادراً على تحميس نفسه بنفسه، ويستمد دافعيته وطاقته من داخله.

8- قادر على الفكاك من أسر القديم، واستبداله بمفاهيم وأفكار جديدة: يتولد لدى غالبية الناس إحساس بالذنب وتأنيب الذات، عندما يبتعد عن "أشيائه القديمة"، سواء كانت أماكن أو أفراد أو أفكار، ولا يشعر بالراحة والقبول الكافي عندما يستبدلها، ويتبنى أشياءً جديدة، وهذا إحساس طبيعي لدى "غالبية البشر". إلا أن مثل هذا الإحساس لا يجب أن يكون حال الممثل الكفء للتغيير. فهو يجب أن يكون متفتح الذهن والوجدان، يستمع إلى كل جديد، ويحاول فهمه جيداً، واستيعابه مقارناً بالوضع القديم أو الحالى. فإذا تبين له أن هذا الجديد أحسن وأكفأ، فإنه لا يتردد فى قبوله وتبنيه والتصرف فى ضوئه، دون إحساس

بالندم (على ما كان) أو شعور بالذنب. ذلك لأن هدفه دائماً هو البحث والسعى نحو مستوى أعلى من الإنجاز والتقدم.

9- يتقبل النقد، بل ويسعى إلى من يمكن أن ينقده نقداً بناءً موضوعياً: يذكر لنا التاريخ أن "أينشتين" كان يعرض أفكاره الأولية فى نظرية النسبية على كل من يمكنه أن ينتقدها ويكشف له عن ثغرات فيها، وذلك بهدف التحسين والاستفادة من آراء ووجهات نظر الآخرين. والواقع أن هذا ما يجب أن يكون عليه الممثل الناجح للتغيير. فالأفكار الجديدة عادة ما تكون فى حاجة إلى المراجعة والفحص والتقييم قبل أن تكون محل التنفيذ العملي. إن "الممثل" الجيد لا يرى – أبداً- فى نقد الآخرين لأفكاره أى انتقاص لقدره، ولذلك فهو الذى يسعى للاستفادة من كل ما يمكن أن يقوله كل منهم، لأن هدفه هو التحسين والتقدم.

10- هو القادر على جعل الآخرين يقبلون أفكاره عن التغيير: لما كان الممثل الناجح للتغيير، أكثر وعياً وإدراكاً بالفروق بين الواقع والمأمول، فإنه دائماً ما ينتج أفكاراً جديدة لتقليل تلك الفروق. وأحياناً ما يتم التوصل إلى تلك الأفكار الجديدة للتغيير فى منظمة ما، من خلال فريق عمل. وفى كلتا الحالتين (أفكار توصل إليها ممثل التغيير أو فريق عمل)، لابد من موافقة وتقبل العاملين لتلك الأفكار، وأن يفهموها، ويدركون أهميتها، ويؤمنون بها، ويلتزمون بتطبيقها، وتحويلها إلى واقع ملموس. و"الممثل الناجح للتغيير هو القادر على استقطاب العاملين وجعلهم يقبلون ويؤمنون بما يعرضه عليهم من أفكار جديدة للتغيير. إن تلك المهارة هى العمود الفقري للقائد الناجح.

هذه هى الخصائص العشر اللازم توافرها فى ممثل التغيير الناجح، أو القائد المدير، أو المدير القائد، وليس مجرد المدير فقط. ويبقى أن نقف على الكيفية التى يصبح بها المدير القائد ممثلا فعالا للتعبير، وذلك على النحو التالى سيلى ذكره:

ثالثاً: كيف تصبح "ممثل" تغيير كفء وفعال؟

لكي تكون مديراً قائداً (وليس مديرًا فقط)، فلابد أن تكون ممثلاً فعالاً للتغيير. ولكى تكون كذلك، فأنت فى حاجة إلى تصور عام يساعدك على الارتقاء بمنظمتك، والانتقال بها نحو التقدم والتميز، ويساعدك كذلك على إجراء تغيير مؤثر وبناء، بأقل قدر من الصعوبات والمشاكل.

ونعرض فيما يلي لمنحى هت (Hitt. 1988, pp. 28-31) الـذى يمكنـك مـن أن تكـون وكيل تغيير كفء وفعال. وينهض هذا المنحى على خمسة أركان أساسية هي:

(1) ترسيخ وتوطيد أدوات القوة

أشرنا مسبقًا إلى أن إحدى الخصائص العشر لممثل التغيير الناجح هـى امتلاكـه لأدوات القوة ومعرفته بكيفية توظيفها واستخدامها على خير وجـه. وأن هـذه القـوى ثـلاث، وهـى المعلومات، والموارد، والدعم.

ويمكنك أن تثرى معلوماتك، وتزيد من معارفك، وتجعلها أداة قـوة فعالـة، مـن خـلال معرفتك بكل شيء عن المنظمة التى تعمـل فيهـا (بيئتهـا الداخليـة)، وكـذلك عـن العوامـل الخارجية المؤثرة فيها (بيئتها الداخلية). فعليك أن تعرف كل شيء عن عملك، وتعرف كيـف يتم العمل فى الأقسام الأخرى، وكذلك تعرف كل ما تستطيع عن الوضع السـوقى لمنظمتـك. اعتمد على القـراءة، والملاحظـة، وتوجيـه الأسـئلة لمـن يعرفـون. نظـم كـل مـا تجمعـه مـن معلومات وبيانات، واحتفظ بها مرتبة بحيث يمكنك الرجوع إلى مـا تريـد بسرعـة وسـهولة. ومن تلك المعارف حدد جوانب القوة والنجـاح فى منظمتـك، والعوامـل المـؤثرة أو المرتبطـة بكل منها.

وبالنسبة للموارد، فأهمها الموارد البشرية. وهنا عليـك أن تكـون حريصـاً عـلى اختيـار الأفراد المناسبين. فمن البديهيات أن القائد الكفء يجب أن يحيط نفسه بالأفراد الممتـازين، والذين يكشفون عن استعداد للتطوير والتحسن.

أما عـن التـدعيم، فعليـك أن تجعـل الأفـراد المـؤثرين وأصـحاب السـلطة والنفـوذ فى المنظمة معك، وفى ظهرك وسنداً لك. واعتمد على مهاراتك وكفاءة اتصالك فى تقـريبهم منـك وكسب ودهم وثقتهم. وأعلم أن أحسن أسلوب لكسـب تأييـد ودعـم الآخـرين هـو عملـك وإنجازك ومصداقيتك. إن المدير الناجح هو الذى لا يعتمد فقط على علاقاته أو اتصـالاته أو بعض سمات شخصيته (خفيـف الـدم ومـرح واجتماعـي) فى كسـب تأييـد ودعـم الآخـرين لأفكاره، خاصـة إذا كانـت بخصـوص التغيـر، بـل مـن الحكمـة أن يجعـل أداءه وإنجازاتـه ومصداقيته هى أهم ما يعتمد عليه فى ذلك (Hitt, 1988).

(2) وضع وتطوير إستراتيجية للتغيير

فى حـالات قليلـة جـداً، يـنجح بعـض المـديرين فى تنفيـذ التغيـير دون وجـود استراتيجية واضحة ومحددة، مكتفين بالاعتماد على حدسهم وقراراتهم وفق اللحظـة الراهنة. ورغم تسليمنا بأهمية الحـدس والخيـال الشـخصي والكفـاءة الفرديـة، فـإن

وجود استراتيجية واضحة للتغيير أمر ضروري، ويساعد كثيراً فى تنفيذ عملية التغيير بشكل سلسل ومنتظم.

ومن أكفأ المناحي التى يمكن الاعتماد عليها، والاسترشاد بها، فى إعداد إستراتيجية للتغيير، "منحى التعارض". ويقوم هذا المنحى على التحديد الدقيق للفروق بين الواقع والمأمول، بين حاضر المنظمة، وما نأمل أن تكون عليه بعد التغيير. ويتم تطبيق هذا المنحى من الخطوات التالية:

أ - حدد بوضوح الأهداف التى تريد تحقيقها، ووضح الصورة التى تريدها لمنظمتك.

ب- قم بإعداد وصف تفصيلي دقيق للوضع الراهن للمنظمة من كافة جوانبه.

ج- قم بإعداد رؤية تفصيلية واضحة للمستقبل المأمول للمنظمة، متضمنة الأهداف النوعية المراد تحقيقها، واستراتيجية تحقيق كل منها.

د- حدد أهم الفروق بين الحاضر (الخطوة ب) والمأمول (الخطوة أ).

هـ- قم بإعداد خطة مكتوبة، تستهدف تقليل تلك الفروق بين الحاضر والمأمول.

و- نفذ تلك الخطة.

ز- راجع، وعدل فى مسارك وأدائك أثناء تنفيذ التغيير، كلما كان ذلك مناسباً ومفيداً، وقيم ما تنجزه من خطوات وما تحققه من تقدم.

ويبدو أن هذا المنحى مفيد جداً، ويأتي بنتائج جيدة، على شرط أن يأخذ المدير– أو الذى يتولى عملية التغيير- الموضوع مأخذ الجد.

(3) إشراك العاملين فى عملية التغيير

إن أنسب أسلوب للتغلب على مقاومة التغيير، هو أن تشرك العاملين فى كل مراحله، وتساعدهم على الانخراط فيه. ففي أى عملية تغيير يتولد لدى العاملين شعور بالحاجة لأن يعرفوا ماذا يحدث، وبخاصة الأشياء التى تؤثر عليهم مباشرة. وكذلك فإنهم يريدون ألا يتم التعامل معهم على أنهم "قطع شطرنج" يحركونها كيفما يشاءون، بل يريدون أن يدركوا ويشعروا بأنهم "موجودون"، وأن أفكارهم ومقترحاتهم محل الاهتمام والاعتبار.

المدير القائد، أو ممثل التغيير الناجح، هو الذى يستفيد من ذلك فى "جذب" العاملين إلى صفه، وإشراكهم فيما يريده من تغيير. ويمكنه القيام بذلك بعدة طرق: فأولاً وفى بدايات التغيير، وعند التخطيط والإعداد له، يمكن إشراك العاملين فى تحديد مواطن القوة والضعف فى أقسامهم، وثانياً يمكن إشراكهم فى تنقيح وصقل

الرؤية الأولية (فى صورتها التمهيدية) الخاصة بأقسامهم أو وحداتهم، وثالثاً يمكنك إشراكهم فى إعداد وتطوير الخطة النوعية، والتى تتمثل فى تحديد وترتيب الخطوات التنفيذية والإجراءات الواجب القيام بها لتحويل الرؤية إلى واقع، وأخيراً يمكنك إشراكهم فى التنفيذ الفعلى لتلك الخطة.

وعلى ذلك، فإن إشراك العاملين بتلك الصورة التى تقوم على أساس التفاعل البناء بين المدير القائد والعاملين يُحسن كثيراً من كفاءة الخطة المكتوبة، ويؤدى إلى مزيد من التزام العاملين بها، والحرص على نجاح تنفيذها. والقاعدة العامة هي: بزيادة الاشتراك الفعال والنشط للعاملين فى خطوات ومراحل التغيير، تزداد كفاءة ونجاح التغيير، وتحقيق أكبر قدر من أهدافه (Hitt, 1988).

(4) ساعد العاملين على أن يكونوا هم أنفسهم" ممثلين" للتغيير

إن وجود "ممثل" واحد للتغيير – وهو أنت- وسط مجموعة ممن يرضون عن الوضع الراهن، ولا يسعون للتغيير، مسألة صعبة، وتحملك مجهودًا وأعباء شديدة. أما وجود "ممثلين كثيرين"، فهذا يسهل الموقف، ويجعل التغيير أسهل وأكفأ.

وأنت كمدير يمكنك أن تفعل الكثير لتجعل العاملين ممثلين فعالين للتغيير. وأول وأهم ما يجب أن تفعله، هو أن تنقل كل من أقوالك وأفعالك وممارساتك، رسالة للعاملين مؤداها أن التغيير هو "الشيء الطبيعي"، وأنه طريق الحياة المأمولة للمنظمة. ونؤكد على ضرورة أن تتسق تصرفاتك وأعمالك مع تلك الرسالة، وألا تكتفى "بالكلام" فقط. وكذلك يمكنك أن تجعل أحد متطلبات قيام العامل بعمله، أن تشعره وتجعله يدرك ضرورة التغيير، وأهمية الأفكار الجديدة، لكي يتم إنجاز العمل بصورة جيدة. ويمكنك كذلك إعداد برامج تعليم وتدريب تساعد الأفراد على اكتساب القدرات والمهارات التى يجب أن يتسموا بها ليكونوا ممثلى تغيير فعالين. وأخيراً يمكنك وضع نظام للحوافز والمكافآت، يقدم التدعيم الإيجابى لهؤلاء العاملين الذين يساهمون إيجابياً فى التغيير، سواء فى أقسامهم الخاصة، أو فى المنظمة ككل.

(5) احرص على أن تظل هناك بعض الثوابت والمرتكزات فى بيئة التغيير

قبول التغيير أمر يمكن أن يتم تعليمه للأفراد. فكما أنهم تعلموا أن يخافوا منه، ويعتبرونه شيئاً مهدداً – كما سبق وأوضحنا - يمكن أيضاً أن نعلمهم أن يقبلوه ويرحبوا به. فمن الممكن أن يُقدم الناس على محاولة "تذوق" التغيير، والاقتراب

منه لمحاولة تجريبه، إذا قدم لهم بشكل معين وفى ظروف معينة. وأحد أهم تلك الظروف التى تجعل الناس يقتربون من التغيير بأقل قدر من الخوف والشعور بالتهديد، هو أن نحرص على ألا تكون كل البيئة المحيطة بالأفراد فى حالة تغيير، بل نظل محافظين على بعض الثوابت والمرتكزات، وذلك لنعطى العاملين إحساساً بأن هناك الكثير لا يزال ثابتاً، لازال هناك شيء يعرفونه ومعتادون عليه، "إنهم لا يزالون فى منزلهم". فهذا يعطيهم الإحساس بالثبات والأمان. فلا يجب أن يدرك العاملون أن "كل" شيء حولهم يتغير، أو أنهم يغوصون فى خضم من التغيير الذى يشمل كل شيء وأى شيء.

والنسق القيمى للمنظمة، ومجموعة معتقداتها الراسخة والدائمة، يمكن التعامل معه باعتباره أحد الثوابت، وبالتالى فعلينا – بين الحين والآخر وأثناء مسار التغيير- أن نوصل للعاملين رسائل اتصالية تؤكد على ثبات تلك القيم. وهناك ثابت آخر، وهو "مفهوم التدرج الوظيفي". فيمكن، بل يجب أن نوصل للعاملين، ونجعلهم يدركون أن التغيير لا يعنى إلغاء إمكانية ترقى العامل وصعوده فى السلم الوظيفى. وأخيرا، هناك ثابت ثالث وهو فكرة وجود معايير ثابتة وموحدة لتقييم أداء الأفراد، وتأكيد أنها مكون ثابت من مكونات المنظمة، وأنها تطبق على الجميع بنفس الشروط والمعايير ودون تفرقة.

وعلى ذلك، فإن إدراك وإحساس العاملين بأن هناك ما هو "ثابت"، وأن التغيير لا يشمل "كل" حياتهم، يعطيهم الإحساس بالأمان، ويجعل قبولهم للتغيير أعلى، والتزامهم به أكبر.

تلك هى المتطلبات والأركان الخمسة لكي تساهم فى تكوين ممثل تغيير كفء. ولكى تكون مديراً قائداً، عليك أن "تستدخلها"، بحيث تصبح هى المحددة لسلوكك وتصرفاتك اليومية فى المنظمة، وأساس للقرارات التى تتخذها (Hitt, 9881).

رابعاً: ماذا ينبغي على قادة التغيير عمله ؟

بعد أن تعرفنا على المسئوليات والأدوار التى يتعين على القادة المبدعين النهوض بها والسمات والخصائص التى يجب أن يتحلى بها قادة التغيير، وكيف يصبحون وكلاء تغيير فاعلين، نعرض فى هذا الجزء إلى ما ينبغي على قادة التغيير عمله. وقبل ذلك نشير إلى أن هناك أربعة بدائل يمكن أن يكون قائد التغيير واحداً منها وهي:

1- أن تكون ضحية لما تقوم به من تغيير: بمعنى أن تغرق وتغوص تماماً فى كل العراقيل والصعوبات التى تواجه التغيير، وتفشل فى التعامل معها، وتقضى معظم وقتك شاكياً متذمراً من تلك العراقيل غير قادر على فعل أى شيء.

2- أن تكون حالماً: بمعنى أنك تقضى معظم وقتك فى ابتكار رؤى تغيير ممتازة لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وتظل عند هذا المستوى غير قادر على اتخاذ أى خطوة أخرى للأمام، وغير قادر على تنفيذ تلك الرؤية وتحويلها إلى واقع.

3- أن تكون منفذاً: بمعنى أنك من النوع الذى ينتظر التعليمات والتوجيهات من الآخرين، وتقوم بتنفيذها بحذافيرها وعلى خير وجه، وذلك بصرف النظر عما يجب أن يكون. فأنت ملتزم فقط بما هو كائن، بما يطلب منك تنفيذه.. أنت مجرد منفذ لما يطلب منك.

4- أن تكون قائداً مديراً: أى قادراً على وضع الرؤية اللازمة لما يجب أن تكون عليه وحدتك أو قسمك أو منظمتك، وأن تقوم بالفعل بتنفيذها وتحويلها إلى واقع ملموس.

وإذا كنت تفضل البديل الرابع وتحب أن ينطبق عليك، فهناك الكثير مما يجب عليك أن تتعلمه وتفعله، لكي يكون التغيير الذى تقوم به بناءً وفعالا، بصرف النظر عما يدور حولك فى المنظمة ككل.

لنفرض – مثلاً- أنك تريد أن تقوم بتغيير فى وحدتك أو قسمك، تهدف من ورائه إلى إنشاء نسق إدارى فعال. فيما يلى قائمة بمجموعة الخطوات التنفيذية التى يجب القيام بها لإنشاء هذا النسق، بصرف النظر عن النسق الإدارى للمنظمة ككل. وتلك الخطوات هي:

أ - حدد الفلسفة المطلوبة للإدارة

1- حدد مجموعة القيم العامة التى تريد أن يعمل قسمك على هداها ويسترشد بها.

2- ضع مجموعة الأهداف العامة لقسمك.

3- ضع مجموعة من الاستراتيجيات التى تساعد على تحقيق تلك الأهداف.

4- حقق التكامل بين كل من تلك القيم، والأهداف، والاستراتيجيات، وقم بكتابة ذلك فى وثيقة هى بمثابة فلسفة للإدارة فى قسمك

ب- التخطيط

ادرس جيداً الأهداف العامة والنوعية للمنظمة ككل، والاستراتيجيات الموضوعة لتحقيق تلك الأهداف.

1- قم بعمل وصف تفصيلى دقيق للوضع الراهن فى قسمك.
2- قم بوضع رؤية واضحة لما تأمل أن يكون عليه قسمك فى المستقبل، أو بعد التغيير.
3- حدد الفروق بين حاضر قسمك ومستقبله المأمول.
4- ضع خطة مكتوبة تهدف إلى تقليل تلك الفروق.
5- نفذه هذه الخطة، واحرص على تقييم التنفيذ خطوة بخطوة، وقم بالتعديلات الضرورية والمفيدة أثناء التنفيذ (Hitt, 1988).

ج- التنظيم

1- ضع بناءً تنظيمياً لسير العمل ييسر للعاملين تحقيق الأهداف المرجوة.
2- تأكد أن كل من يعمل معك يعرف مسئولياته ويعيها بوضوح.
3- تأكد أن كل من يعمل معك يعرف سلطاته ويعيها بوضوح.
4- تأكد من وجود توازن بين المسئوليات والسلطات.

د- حسن اختيار وإعداد وتنمية العاملين

1- ساعد كل من يعمل معك على أن يتوفر له المعلومات والمهارات اللازمة لقيامه بعمله على خير وجه.
2- ضع مجموعة من الإجراءات المقننة والمنظمة، تستعين بها عند إجرائك مقابلات لمن يتقدم للعمل فى قسمك.
3- ضع برنامجاً لإعداد وتأهيل العاملين الجدد.
4- ضع برامج تدريبية فعالة لكل العاملين فى قسمك.
5- دعم وتشجيع كل من يسعى إلى التعلم والتقدم وينشد التطوير.

هـ- التوجيه والقيادة

1- اجعل تطلعات وطموحات الأفراد عالية.
2- زود العاملين دائماً بالمعلومات الكاملة والصحيحة.
3- شجع روح المشاركة، واعتمد على أسلوب الفريق عند اتخاذ القرارات ذات الأثر المباشر على العاملين.
4- شجع على التعاون، وروح الفريق عند الأفراد.
5- كن نموذجاً وقدوة لمن يعملون معك (Hitt, 1988).

و- التقييم والضبط

1- حدد العوامل الأساسية التى تؤدى إلى نجاح الأفراد فى عملهم.

2- ضع نظاماً للمعلومات، يسمح بأن يحصل الأفراد على المعلومات الصحيحة التى يتطلبها الأداء الجيد للعمل، وفى الوقت المناسب.
3- وفر المعلومات بالطريقة التى تسمح للأفراد بأن يقودوا أنفسهم بأنفسهم، ولا يرجعون إليك فى كل صغيرة وكبيرة، وأن يكونوا قادرين على حل المشكلات.
4- ضع نظاما دقيقا وملائما لتقييم أداء الأفراد.
5- اعتمد على المتابعة على أرض الواقع، لكي تعرف ماذا يحدث فى الحقيقة ولا تكتفي بالتقارير الكتابية.

تلك هى مجموعة الخطوات التى تؤدى إلى إنجاز نسق إداري منتج وفعال، ويرفع من إنتاجية القسم الذى يطبق فيه، إلا أن تلك التغييرات لا يمكن أن تحدث تحت قيادة مدير ضحية أو مدير حالم أو مدير منفذ، ولكنها تحدث لدى من يستطيع أن يقوم بها هو المدير القائد أو الممثل الفعال للتغيير.

ونختتم تلك الفقرة بالتأكيد على أهمية المدير القائد، مؤكدين أن التغييرات الكبرى والمؤثرة فى أى منظمة تحدث دائماً من أعلى إلى أسفل، من القادة والمديرين إلى العاملين، وليس – أبداً- من أسفل إلى أعلى، إن القيادة هى جوهر التغيير الناجح، الذى لا يمكن أن يقوم به من يكتفي بأنه "مدير"، بل لابد أن يكون مديراً قائداً، أو قائداً مديراً.

خامساً: تنمية مهارات القائد المدير (ممثل التغيير الكفء)

ما هو الدور المستقبلي الأساسى للقائد المدير؟ ماذا يجب أن يقوم به وما نتوقعه منه مستقبلياً؟ ماذا يجب أن يكون عليه دوره؟

يمكننا أن نحدد ذلك فى ثلاث أفكار تمثل الأدوار التى يجب أن يقوم بها، أو يكون عليها القائد المدير مستقبلياً:

1- أن يكون قادراً على جعل الأفراد يصلون إلى أعلى درجات الإنجاز.
2- ولكى يحقق هذا الهدف، ويكون قادراً على القيام بذلك الدور، فيجب أن يكون ماهراً وخبيراً فى إعادة توجيه وتنظيم نشاطات الأفراد، وحثهم الدائم على التجريب، والتحرك فى توجهات جديدة.
3- الدور المستقبلى الثالث للمدير القائد هو أن يكون زعيماً للتغيير، أى قادراً على إعداد وتأهيل كوادر جديدة تحذو حذوه.

وعلينا أن نعرف أن القائد المدير يُصنع ويُعد، بحيث يمكن تطوير أدائه بالتدريب والخبرات، وبالاعتماد على برامج إعداد محددة. وعلينا أن نبحث عنهم، أو نبحث عمن لديه الإمكانيات والاستعدادات ليكون قائداً مديراً، ثم نتولاه بعد ذلك بالرعاية والتدريب، لتتحول تلك الإمكانات والاستعدادات إلى قدرات ومهارات فعلية، يمكن توظيفها بالصورة المأمولة.

وفيما يلى تصور لبرنامج يساعدنا على اكتشاف، وإعداد وتطوير المدير القائد، أو من يمتلك إمكانيات واستعدادات المدير القائد، وإعداده ليصبح ليس ممثلاً للتغيير فحسب، بل ليكون – مستقبلاً- زعيماً للتغيير، لديه القدرات والمهارات التى تمكنه من تحقيق رؤية التغيير التى تنشدها منظمته.

تدريب (1-9) برنامج لاكتشاف وتطوير كل من يصلح لأن يكون مديراً قائداً

يقوم هذا التصور الذى وضعه هت (Hitt, 1988) على أربع خطوات هي: تحديد متطلبات وواجبات الدور (أى واجبات دور المدير القائد)، وكيفية اختيار أصلح من يكون مديراً قائداً، وبرنامج للتعليم والتدريب، وأخيراً نظام للحوافز والتدعيم.

وفيما يلى عرض لكل خطوة من تلك الخطوات الأربع لهذا البرنامج:

1- تتمثل الخطوة الأولى فى أى برنامج لتطوير القيادة، فى التحديد الدقيق لمتطلبات الدور الذى يجب أن يقوم به المدير القائد. وفيما يلي سرد لتلك المهام والمتطلبات:

أ - القدرة على وضع رؤية مستقبلية لما يجب أن تكون عليه منظمته.

ب- إعداد وتجهيز فريق عمل ملائم، للإشراف وإدارة تحقيق أهداف المنظمة، وتحويل الرؤية إلى واقع حي.

جـ- تحديد وتوضيح قيم المنظمة لكل أفراد الفريق، وجعل تلك القيم محددة للنشاطات والأداءات اليومية لهم.

د- دفع الأفراد إلى الأمام وفق خطة تفصيلية تسهل للأفراد الانتقال من واقعهم الحاضر، والتحرك للأمام نحو تحقيق الرؤية.

هـ- التواصل الفعال، والقدرة على أن يكون دائماً فى حالة فهم متبادل، ونقل وتبادل الأفكار ووجهات النظر من خلال قنوات اتصال متنوعة وملائمة.

و- القدرة على تمكين الأفراد، ورفع دافعيتهم، ومنحهم السلطات اللازمة، التى تساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة.

ز- توفير التدريب، الذى يركز على قدرات ومهارات كل فرد من أعضاء فريق إدارة وتوجيه التغيير.

ح- القياس والتقويم، وبشكل دائم ومنتظم، وذلك للتعرف على طبيعة وحجم ما يتم من تقدم، ومعرفة عوامل النجاح، وعوامل الإخفاق، وجمع البيانات الضرورية لاستمرار التغيير فى التقدم.

وكما نرى، فإن هذا التصور يقترح ثمانية أدوار أساسية للمدير القائد، أو ممثل التغيير، يمكن اختصارها فى الصيغة التالية: الدور الأساسى له هو السعى الدائم والمتواصل نحو مستويات أعلى من الإنجاز، وذلك من خلال وضع رؤى مستقبلية لما يجب أن يكون، وتحويلها إلى واقع حي".

2- الخطوة الثانية هى اختيار أنسب الأفراد للقيام بتلك المهام أو الأدوار، أى أنسب من يمكن أن يكون مديراً قائداً. فى تلك الخطوة علينا أن نكون حريصين على ألا نقع فى أحد خطأين، يقع فيهما الكثيرون عندما يُختارون مديراً قائداً. وهذان الخطآن هما: استبعاد شخص ربما يصلح لذلك، أو اختيار شخص لا يصلح لذلك. ولكن ما أنسب وسيلة -إذن- للاختيار؟ كيف نرفع من مصداقية وكفاءة اختياراتنا؟ ماذا نفعل لنصل إلى أنسب المرشحين لتولى دور القائد المدير؟.

علينا أن نعرف أن أحسن مؤشر للتنبؤ بالأداء المستقبلى للفرد، هو الأداء السابق. وبالتالى، فعلينا حينما نختار من نرشحه لتولى مهام القائد المدير، أن نجمع كل المعلومات الممكنة عن الأداء السابق لكل فرد من المرشحين. نسأل رؤساءه والمشرفين عليه، وكل شخص يمكن أن يفيدنا فى هذا الشأن. المهم أن نجمع – بموضوعية- أكبر قدر ممكن من المعلومات عن أدائه السابق.

وبعد ذلك يتم تقييم تلك الأداءات السابقة فى ضوء نموذج الأدوار الثمانية السابق الإشارة إليه، لنرى مدى ما حققه كل مرشح من نجاحات سابقة تكشف عن امتلاكه- أو إمكانية امتلاكه- لأى من متطلبات تلك الأدوار الثمانية: بمعنى أن تقييمنا لأداءات الفرد ونجاحاته السابقة، يجب أن تكون فى ضوء الأدوار الثمانية للمدير القائد.

وبعد إجراء هذا التحليل الدقيق للأداءات السابقة للمرشح، ومدى كشفها عن احتمالات نجاحه فى القيام بالأدوار الثمانية للمدير القائد، يتم إجراء مقابلة

شاملة وعميقة لكل مرشح، يكـون هـدفها هـو استكشـاف مـدى انطبـاق تلـك المهـام الثمانية على المرشح، وإمكانية أن يكون قادراً على القيام بها.

وبناء على تلك الإجراءات الثلاثة (معلومات عـن مـاضى كـل مرشـح، وتحليـل ذلـك فى ضوء نموذج الوظائف الثمانية، وإجراء مقابلات عميقة) يمكننا بدرجة احتمال مرتفعة، أن نصل إلى أنسب من يصلح لأن يكون مديراً قائداً.

3- بمجرد أن نختار أنسب المرشحين لتولى مهام المدير القائـد، يكـون اهتمامنـا بعـد ذلـك منصباً على العمل على تنمية أفكارهم وتطوير قدراتهم. وتتم هذه الخطوة الثالثة من خلال ثلاث قنوات:

أ - التعليم الذاتي، إذ يجب على المرشح ألا يألو جهـداً فى القـراءة والـتعلم واكتسـاب كـل المعارف والمعلومات التى تؤهله لحسن القيام بمهام منصبه الجديد.

ب- على الرؤساء المباشرين للمرشح أن يولوه الاهتمام والتقدير، ويجعلـوه تحـت رعـايتهم المباشرة، ويوجهونه، ويكلفونه بالمهام التى تزيد من خبراته وتشحذ إمكاناته وقدراته.

جـ- يقوم قسم الموارد البشرية فى المنظمة بإعداد برامج التدريب والتعليم والتطوير لهؤلاء المرشحين.

ومن خلال جهود تلك القنوات الثلاث، يمكننا أن نحصل على مدير قائد فعال.

4- الخطوة الرابعة والأخيرة فى تصورنا المقترح هذا، لتنمية مهارات القيادة وإعداد المـدير القائد، هى نظام المكافآت والحوافز. فمن البديهيات أن الناس تجيد وتبرع فى السـلوك الذى يترتب عليه دعم ومكافآت، ومن ثم يجـب الاهـتمام بنظـام المكافـآت والحـوافز وتفعيله. والشيء الذى نؤكد عليه هـو ضرورة أن يكـون نظـام الحـوافز والمكافـآت فى المنظمة من النوع الذى لا يكافئ المديرين المنفذين غير الحالمين، ولا المديرين الحالمين الذين لا ينفـذون مـا يحلمـون بـه، بـل يكـون الـدعم والمكافـأة فقـط لهـؤلاء الـذين يحلمون، ويستطيعون ابتكـار رؤى مسـتقبلية جيـدة، وينفـذون مـا يحلمـون بـه، أى يحولـون الـرؤى إلى واقـع حـي. فهـذا – فقـط- هـو السـلوك الـذى ينبغـى تدعيمـه ومكافآته.

وبناء على هذا النموذج المقترح، يتم تقيـيم وتصـنيف المـديرين، عـلى أسـاس خمسـة مستويات متدرجة للكفاءة، يعد القادة فى المستوى الأول أعلاهم وأكفـأهم، والخـامس هـو أدناهم وأقلهم كفاءة، وذلك على النحو التالي:

أ - البارعون فى وضع الرؤى المستقبلية وتنفيذها.

ب- المعقولون (أى المتوسطون) فى وضع الرؤى المستقبلية، وتنفيذها.

جـ- منفذ أو تابع جيد، ولكن غير قادر على وضع رؤية.

د- جيد فى وضع الرؤية، وغير قادر على التنفيذ.

هـ- يفتقد القدرة على وضع الرؤية. وغير قادر على التنفيذ.

ويجب أن يكون مديرو المستوى الأول هم أكثر المديرين حصولاً على المكافآت والحوافز، ويقل ذلك كلما هبطنا فى التدريج. وبالتالى يجب على أى منظمة أن تميز بين مديريها بناء على هذا المقياس المتدرج، وأن توزع المكافآت والحوافز بناء على ذلك، ولا يسوى بين الجميع. كذلك لا يجب الاكتفاء بالدعم أو المكافآت المالية، بل أيضاً الاهتمام بالترقيات والسفريات وحضور المؤتمرات، وكل وسائل الدعم المعنوي.

تلك هى الخطوات الأربع لبرنامج اختيار وإعداد وتنمية المدير القائد، وهى مترابطة ومتفاعلة، وكلها تسعى إلى هدف واحد وهو: إعداد أساتذة للتغيير، وهو مستوى أعلى من ممثل التغيير، الذى هو المدير القائد.

تدريب (2-9) استبيان التفكير الإبداعى للمنظمات[1]

تعليمات الإجابة

فيما يلي مجموعة من العبارات التى يدور مضمونها حول طبيعة الإبداع فى المنظمات ومدى التزامها به سواء على مستوى المنظمة ككل أو قطاعات المنظمة. والمطلوب منك أن تقرأ كل عبارة من تلك العبارات بدقة، ثم تضع علامة (√) أمام بديل الإجابة الذى يتفق مع وجهة نظرك أو ينطبق على سلوكك أو تصرفاتك فى العمل.

* لاحظ أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، المهم فقط هو الدقة فى اختيار بديل الإجابة الذى يعبر عن وجهة نظرك.

(1) تم الاعتماد على استبيان سيد جاد الرب (2005 "ب") فى صياغة الاستبيان الحالي، مع تطويره وإدخال بعض التعديلات عليه.

م	العبــــــــارة	بدائل الإجابة				
		تنطبق تماما (5)	تنطبق (4)	تنطبق بدرجة متوسطة (3)	تنطبق بدرجة ضئيلة (2)	لا تنطبق (1)
	أولا: على مستوى المنظمة كلها					
1	يـذكر دليـل المنظمـة أن الإبـداع والابتكـار هـو أساس العمل فى المنظمة.					
2	يستطيع العاملون بالمنظمـة تقـديم مقترحـاتهم الجديدة للإدارة العليا دون عوائق.					
3	تسـتحث الإدارة العليـا العـاملين عـلى الابتكـار فى عملهم.					
4	تكـافئ الإدارة العليـا العـاملين الـذين يقـدمون أفكارا لتطوير المنظمة.					
5	يدعم المناخ التنظيمـى اقـتراح الأفكـار الجديـدة والاستماع إلى أصحابها.					
6	يتحــدث العــاملون فى المنظمــة عــن الإبــداع والابتكار بصفة مستمرة.					
7	يتدرب العاملون بشكل منتظم على كيفية تنمية أفكارهم.					
8	تتسم نظم الاتصال بالمنظمة بالابتكار والتحديث والتطوير المستمر.					
9	تشـجع الإدارة العليـا عـلى الاتصـال البنـاء بـين المستويات المختلفة للمنظمة.					
10	تحرص المنظمـة عـلى نشر الأفكـار المسـتحدثة بـين العاملين.					
11	توجد أسس موضوعية لتقيـيم الأفكـار الجديـدة فى المنظمة.					
12	يحضر العاملون دورات تدريبية لتنمية كفاءتهم فى حل المشكلات التى يواجهونها.					
13	هنـاك برنـامج مـنظم للتغيـير التنظيمـى لمواجهـة العولمة.					

م	العبـــــــــارة	بدائل الإجابة				
		تنطبق تماما (5)	تنطبق (4)	تنطبق بدرجة متوسطة (3)	تنطبق بدرجة ضئيلة (2)	لا تنطبق (1)
14	يعد عدد الأفكار الإبداعية الجديدة على مستوى المنظمة مقنعاً.					
15	كثير من أفكار التطوير دخلت حيز التنفيذ فى المنظمة.					
16	المعلومات متاحة دون قيود وبسهولة لمن يحتاجها فى المنظمة.					
17	تسعى الإدارة العليا إلى التطوير التنظيمى المستمر.					
18	العاملون لديهم وقت للتفكير فى المشكلات والمواقف التى تواجههم لإيجاد حلول لها.					
19	يتدرب العاملون فى كل المستويات والوظائف على أسس التفكير الإبداعي.					
20	تشجع المنظمة على العمل فى إطار الفريق لتحقيق الفاعلية والكفاءة.					
21	معظم دخل المنظمة يأتى من الخدمات والمنتجات التى تطورت خلال السنوات الماضية.					
22	تشجع المنظمة على التعاون والتواصل بين أقسامها وقطاعتها.					
23	تدعم المنظمة المشاريع الوطنية المشتركة مع المنظمات الأخرى.					
24	منح الحوافز والمكافآت يتم على أسس موضوعية بعيدا عن المجاملات.					
25	تسعى المنظمة لإقصاء المخاطر البيئية والصحية التى تعرض لها العاملون.					
26	هناك شعور عام لدى العاملين بالرضا الوظيفي.					

م	العبـــــــــارة	بدائل الإجابة				
		تنطبق تماما (5)	تنطبق (4)	تنطبق بدرجة متوسطة (3)	تنطبق بدرجة ضئيلة (2)	لا تنطبق (1)
27	هناك قناعة لدى العاملين بان الإدارة العليا تسعى لتحقيق كل مطالبهم.					
28	يعتقد العاملون أن الإدارة العليا حريصة على مصالحهم.					
	ثانياً: على المستوى الوظيفي					
29	مناخ العمل بالقسم يشجع على الإبداع والابتكار.					
30	يهتم العاملون بالقسم بالتطوير المستمر لأدائهم.					
31	يسعى العاملون بالقسم لحضور الدورات التدريبية التى تنمى تفكيرهم الإبداعي.					
32	يوجد نظام لتسويق الأفكار الجديدة داخل القسم.					
33	تركز أفكار القسم على الإبداع والابتكار.					
34	يبذل العاملون بالقسم قصارى جهدهم لتطوير أدائهم.					
35	كثيرا ما تخرج أفكار بناءة من العاملين بالقسم.					
36	تنتظر إدارة القسم أفكار العاملين لإدخالها حيز التنفيذ.					
37	تسترشد إدارة القسم بأفكار العاملين البناءة.					
38	تركز أفكار القسم على الإبداع والابتكار.					
39	يعرف العاملون بالقسم إلى من يتقدمون بأفكارهم ومقترحاتهم الجديدة.					
40	التواصل والتعاون بين العاملين بالقسم فى أفضل صورة.					
41	المشاحنات والصراعات بين العاملين بالقسم قليلة.					
42	يحل القسم مشكلاته بأفضل الطرق الابتكارية.					
43	هناك تفاعل إيجابى بين إدارة القسم والعاملين به.					

م	العبـــــــــارة	بدائل الإجابة				
		تنطبق تماما (5)	تنطبق (4)	تنطبق بدرجة متوسطة (3)	تنطبق بدرجة ضئيلة (2)	لا تنطبق (1)
	ثالثاً: على مستوى الإنتاج					
44	تقدم إدارة الإنتاج تحسـينات إبداعيـة فى مجـال الجودة.					
45	تستخدم دوائر الجودة لحل مختلف المشكلات.					
46	يشـجع العـاملون فى مجـال الإنتـاج لاكتشـاف وتحليل إجراءات السيطرة على الجودة.					
47	أصبح استخدام المواد أكثر كفاءة.					
48	تجرى استطلاعات لمعرفة مدى قناعة المستهلكين بتحسينات الجودة.					
49	تســتجيب إدارة الإنتــاج بفاعليــة لاحتياجــات العملاء.					
50	تــم استكشــاف كــل الأفكــار الخاصــة بتحســين الإنتاجية.					
51	تم اتخاذ الخطوات اللازمة للحفاظ عـلى الطاقـة بطريقة إبداعية.					
52	تحسنت جودة التوزيع الطبيعي.					
53	قلت الخسائر الخاصة بعملية نقل البضـائع مـن مكان لآخر.					
54	تجــرى دراســات خاصــة بتحديــد الأفكــار المستخدمة لتحسين الإنتاجية لدى المنافسين.					
55	تسـجل إدارة الإنتـاج التوصـيات والطـرق التـى يجب تبنيها بخصوص التكنولوجيا الحديثة.					
56	تتعلم الإدارة من ممارسـات المنافسـين وبخاصـة التكنولوجيا الحديثة.					
57	يوجد تسجيل مستمر للتحسين فى مجال الصيانة الوقائية.					
58	تظهر الإدارة إبداعاً فى اختيارها لوحدات الإنتـاج الجديدة.					

م	العبـــــــــارة	بدائل الإجابة				
		تنطبق تماما (5)	تنطبق (4)	تنطبق بدرجة متوسطة (3)	تنطبق بدرجة ضئيلة (2)	لا تنطبق (1)
59	تسجل الإدارة درجات أمان عالية تتسم بالنشاط فى مجال الوقاية من الحوادث.					
60	المنظمة راضية عن الفوائد المختلفة مـن تطبيـق التكنولوجيا الحديثة.					
61	تسـجل الإدارة مسـتويات عاليـة مـن التطـور فى التعامل مع قضايا البيئة.					
62	تلبى المنظمة طلبات العملاء فى زمن قياسي.					
63	تتفوق المنظمة على منافسيها فى نوعية المنتجات والخدمات والأرباح التى تتحقق.					
	رابعاً: فى مجال التسويق بالمنظمة					
64	طـورت إدارة التســويق طرقــا أفضــل لجمــع المعلومات.					
65	تحاول إدارة التسويق تعظيم العوائد مـن جمـع المعلومات.					
66	تكاليف بحوث التسويق معروفة ومدروسة.					
67	أصـبحت المنتجـات الجديـدة والخـدمات التـى تقدمها المنظمة أفضل من منافسيها.					
68	أصـبح معـدل النجـاح للمنتجـات والخـدمات الجديدة مُرضيا.					
69	تحـول النجـاح فى صـياغة أفكـار ابتكاريـة إلى ممارسة حقيقية.					
70	تتابع إدارة التسويق جهـود المـنظمات المنافسـة لحل مشكلة الأسعار.					
71	يواجــه فريــق التســويق مشــكلات التســعير باستخدام استراتيجيات إبداعية.					
72	هنــاك ارتفــاع فى إبداعيــة أســاليب الــترويج للمنتجات للسنوات الماضية.					

م	العبـــــــــارة	بدائل الإجابة				
		تنطبق تماما (5)	تنطبق (4)	تنطبق بدرجة متوسطة (3)	تنطبق بدرجة ضئيلة (2)	لا تنطبق (1)
73	أرتفع معدل العوائـد المحققـة نتيجـة الحمـلات الترويجية فى السنوات الأخيرة.					
74	يثق العملاء فى خدماتنا ومنتجاتنا.					
75	تتم بحوث التسويق على أسس علمية رصينة.					
76	تجاوزت أساليب الدعاية والإعلان حدود الـوطن إلى خارجه.					
77	الرغبة فى تصـدير الخـدمات والمنتجـات للخـارج هدف أساسى للمنظمة.					
78	إدارة التسويق على علاقة ممتازة بكافة قطاعات المنظمة.					
	خامساً: فى مجال إدارة الأفراد					
79	المسئولون فى قسم إدارة الأفـراد حريصـون عـلى تقديم الجديد.					
80	يحرص قسـم إدارة الأفـراد عـلى تطبيـق الطـرق الجديدة لتحفيز العاملين بالمنظمة.					
81	تتخذ خطوات إبداعية لتحسين البيئـة الأخلاقيـة بالمنظمة.					
82	يســاهم قســم إدارة الأفــراد فى حــل مشــكلات الإدارات الأخرى حلولا ابتكارية.					
83	توصى الإدارة بتفعيـل دور الحـوافز غـير الماديـة لدى العاملين.					
84	تبــادر الإدارة بتقــديم بــرامج إبداعيــة تتصــل برفاهية العاملين.					
85	يقـدم قسـم إدارة الأفـراد مسـاهمات إبداعيـة لتحسين إنتاجية الأفراد.					
86	يساهم قسم إدارة الأفـراد فى تشـخيص العوامـل التى تحد من الكفاءة التنظيمية.					

م	العبـــــــــارة	بدائل الإجابة				
		تنطبق تماما (5)	تنطبق (4)	تنطبق بدرجة متوسطة (3)	تنطبق بدرجة ضئيلة (2)	لا تنطبق (1)
87	يستخدم قسـم إدارة الأفـراد طرائـق إبداعيـة فى عملية اختيار الموظفين.					
89	تسـتخدم أفكـار إبداعيـة فى اتصـالات المنظمـة المعلوماتية الخاصة بتعيين الأفراد.					
90	تتسم الإدارة بالابتكار فى تقييم المديرين.					
91	تسـتفيد إدارة الأفــراد مــن التفكـير الإبــداعى بالمنظمة.					
92	يحفــز قســم إدارة الأفــراد المــديرين للتنميــة الذاتية.					
93	يتســم قســم إدارة الأفــراد بالإبــداع فى اختيــار وجهات التدريب الخارجية.					
94	يسهم القسم فى عملية تحويل الأفكار للمديرين إلى واقع ملموس.					
95	تنجز عمليات تدريب وتنمية مهارات المـديرين بشكل أفضل من فترات سابقة.					
96	تبرز مداخل أكثر إبداعية فى العلاقـات الصـناعية مقارنة بالماضي.					
97	تحسنت العلاقـة بـين الإدارة والعـاملين كنتيجـة للمدخل الابداعي.					
98	أدت المــدخلات الإداريــة الابتكاريــة إلى تقليــل نسب الغياب والتمارض.					
99	تسير التحسينات فى بيئة عمل المنظمة بانتظام.					
100	أدت الابتكارات الحديثة إلى اكتشـاف إمكانيـات الأفراد وتطويرها لصالح العمل.					
	سادساً: على مستوى البحوث والتطوير					
101	يسـتخدم قســم البحــوث والتطــوير الأســاليب المنهجية الحديثة فى دراساته					

م	العبـــــــــــارة	بدائل الإجابة				
		تنطبق تماما (5)	تنطبق (4)	تنطبق بدرجة متوسطة (3)	تنطبق بدرجة ضئيلة (2)	لا تنطبق (1)
102	يستجيب قسم البحوث والتطوير لمطالب الإدارات الأخرى بالسرعة المطلوبة.					
103	يتزايد معدل ما ينفق على البحوث العلمية باستمرار.					
104	البحث العلمى هو هدف المنظمة لتطوير نفسها.					
105	ساهم القسم فى إنتاج وتطوير منتجات أفضل وأرخص.					
106	يعد قسم البحوث والتطوير المساهم الرئيسى فى حل مشكلات الجودة.					
107	ساعد قسم البحوث فى تحديد المزايا التنافسية لمنتجات المنظمة.					
108	يتابع القسم أحدث الابتكارات من خلال فحص أنشطة المنافسين.					
109	يتعاون القسم مع الأقسام الأخرى بطرائق إبداعية.					
110	يلبى القسم كافة احتياجات الأقسام الأخرى البحثية.					
111	أنجزت مجموعة من البحوث العلمية التى حلت بعض المشكلات.					
112	توجد خطة للبحث العلمى للمنظمة.					
113	تسعى المنظمة لإقناع العاملين بأهمية البحث العلمي.					
114	يتم اختيار الأفكار الجديدة من خلال البحوث العلمية.					
115	يوجد بالقسم باحثون مؤهلون لإجراء البحوث العلمية فى كافة المجالات.					

م	العبـــــــــــارة	بدائل الإجابة				
		تنطبق تماما (5)	تنطبق (4)	تنطبق بدرجة متوسطة (3)	تنطبق بدرجة ضئيلة (2)	لا تنطبق (1)
116	يستجيب قسم البحوث والتطوير لمطالب الإدارات الأخرى بالسرعة المطلوبة.					
117	يتزايد معدل ما ينفق على البحوث العلمية باستمرار.					
118	البحث العلمى هو هدف المنظمة لتطوير نفسها.					
119	ساهم القسم فى إنتاج وتطوير منتجات أفضل وأرخص.					
120	يعد قسم البحوث والتطوير المساهم الرئيسى فى حل مشكلات الجودة.					
121	ساعد قسم البحوث فى تحديد المزايا التنافسية لمنتجات المنظمة.					
122	يتابع القسم أحدث الابتكارات من خلال فحص أنشطة المنافسين.					
123	يتعاون القسم مع الأقسام الأخرى بطرائق إبداعية.					
124	يلبى القسم كافة احتياجات الأقسام الأخرى البحثية.					
125	أنجزت مجموعة من البحوث العلمية التى حلت بعض المشكلات.					
126	توجد خطة للبحث العلمى للمنظمة.					
127	تسعى المنظمة لإقناع العاملين بأهمية البحث العلمي.					
128	يتم إختيار الأفكار الجديدة من خلال البحوث العلمية.					
129	يوجد بالقسم باحثون مؤهلون لإجراء البحوث العلمية فى كافة المجالات.					

التصحيح وحساب الدرجات

يتم على ست درجات فرعية للتفكير الابداعى، إضافة إلى الدرجة الكلية. وذلك على النحو التالى:

1- يتم تجميع الدرجات الخاصة بكل استبيان فرعى كما يلى:

أ - التفكير الابداعى على مستوى المنظمة كلها: أعلى درجة على هذا المقياس الفرعى هى 140، وأدنى درجة 28. وتعتبر الدرجة 70 هى الوسيط.

ب- التفكير الابداعى على المكستوى الوظيفى: أعلى درجة على هذا المقياس الفرعى هى 75، وأدنى درجة 15. وتعتبر الدرجة 38 هى الوسيط.

جـ- التفكير الابداعى الخاص بالإنتاج: أعلى درجة على هذا المقياس الفرعى هى 100، وأدنى درجة 20. وتعتبر الدرجة 50 هى الوسيط.

د- التفكير الابداعى فى مجال التسويق بالمنظمة: أعلى درجة على هذا المقياس الفرعى هى 75، وأدنى درجة 15. وتعتبر الدرجة 38 هى الوسيط.

هـ- التفكير الابداعى فى مجال الإدارة: أعلى درجة على هذا المقياس الفرعى هى 105، وأدنى درجة 21 وتعتبر الدرجة 53 هى الوسيط.

و- التفكير الابداعى على مستوى البحوث والتطوير: أعلى درجة على هذا المقياس الفرعى هى 145، وأدنى درجة 29. وتعتبر الدرجة 73 هى الوسيط.

أما الدرجة الكلية على المقياس ككل، والتى تعكس التفكير الابداعى للمنظمات بوجه عام، فهى حاصل جمع درجات المقاييس الفرعية الست السابقة. ومن ثم فإن أعلى درجة هى 645، وأدنى درجة 129، وتعتبر الدرجة 323 هى الوسيط.

2- نظراً لأنه لا توجد معايير للاستبيان، حيث لم يتم تقنينة بعد، فيمكن الاعتماد على درجات الوسيط الافتراضية (المُشار إليها فى النقطة السابقة) كمؤشر على توفر مستوى معين من التفكير الابداعى فى منظمات العمل. فالدرجة الأقل من درجة الوسيط الخاصة بكل مقياس فرعى من المقاييس الستة تعنى إنخفاضاً فى مستوى التفكير الابداعى. ومن ثم تحتاج إلى اهتمام المسئولين بالجانب الذى حصل على درجة منخفضة. وكلما تحركنا أعلى من درجة الوسيط كنا فى اتجاه ارتفاع مستوى التفكير الابداعى.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية

1- إبراهيم شوقى عبد الحميد (1998). علم النفس وتكنولوجيا الصناعة. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

2- أحمد سيد مصطفى (1994) إدارة التغيير فى مواجهة التحديات: رؤية مستقبلية ودليل عمل للمنظمات العربية. آفاق اقتصادية. العدد 57 – 58، يناير- أبريل.

3- أحمد سيد مصطفى (1995). إدارة التغيير: دواعيه، محاوره، وسرعته. المؤتمر السنوى الخامس لاستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مؤسسة وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة: 7-9 نوفمبر 1995.

4- أحمد سيد مصطفى (1996). دليل المدير العربى إلى الأيزو 9000. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

5- أحمد سيد مصطفى (2004"أ"). إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة: المؤلف أحمد سيد مصطفى.

6- أحمد سيد مصطفى (2004 "ب"). المدير فى عالم متغير. القاهرة: المؤلف أحمد سيد مصطفى.

7- أحمد سيد مصطفى (2005). إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس فى العمل. القاهرة: المؤلف أحمد سيد مصطفى.

8- أيمن عامر (2003). الحل الإبداعى للمشكلات بين الوعى والأسلوب. القاهرة : مكتبة الدار العربية للكتاب.

9- أيمن عامر (2005). مهارات الإبداع وحل المشكلات فى : عبد الحليم محمود السيد ومحمد مهران رشوان (محرر). التفكير العلمى : الأسس والمهارات. القاهرة : كلية الآداب، جامعة القاهرة.

10- بول هيرست وجراهام طومبسون (2001). ما العولمة : الاقتصاد العالمى وإمكانات التحكم. ترجمة: فالح عبد الجبار. الكويت: سلسلة عالم المعرفة، العدد 273.

11- جيمس هيجنز (2004). 100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الإدارية. الطبعة الثانية. ترجمة : اصدارات بميك بإشراف عبد الرحمن توفيق. القاهرة : منشورات مركز الخبرات المهنية للإدراة بميك.

12- جين سميث (2006). تحفيز الأفراد. ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع

13- حازم الببلاوى (1992). التغيير من أجل الاستقرار. القاهرة : دار الشروق.

14- دان كوهين (2010). أسس التغيير التنظيمى : دليل عملى ميدانى. أساليب وأدوات إدارة التغيير فى المنظمات. ترجمة : معتز سيد عبدالله. القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

15- ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى وشكاوى المواطنين (1994 "أ"). اكتشاف وتطوير الإبداع. سلسلة جسر المعلومات الإدارية، العدد 4. الكويت : ديوان متابعة أعمال الجهاد الإدارى وشكاوى المواطنين.

16- ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى وشكاوى المواطنين. (1994"ب"). خمسة عشر تدريباً لاكتشاف وتطوير الإبداع. سلسلة جسر المعلومات الإدارية. الكويت : ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى.

17- ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى وشكاوى المواطنين (1995 "أ"). إدارة التغيير : مهارات التنفيذ. سلسلة جسر المعلومات. الكويت : ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى وشكاوى المواطنين.

18- ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى (1995"ب"). كيفية تطوير الرؤية. سلسلة جسر المعلومات الإدارية، العدد 3. الطبعة الثانية. الكويت: مجلس الوزراء، ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى وشكاوى المواطنين.

19- ديوان الخدمة المدنية (1995 "ج"). كيف تنمى الدافعية عند العاملين. سلسلة جسر المعلومات. الطبعة الثانية. الكويت: ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى بمجلس الوزراء.

20- ديوان الخدمة المدنية (2000). إدارة التغيير. سلسلة جسر المعلومات. العدد 54. الكويت : ديوان الخدمة المدنية.

21- ديوان الخدمة المدنية (2003). مهارات المدير فى المقابلات. سلسلة جسر المعلومات. العدد 91. الكويت : ديوان الخدمة المدنية.

22- روبنسون، جانيسن وروبنسون، جيمس (1998). التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. ترجمة إصدارات بميل بإشراف عبد الرحمن توفيق. القاهرة: سلسلة إصدارات بميل.

23- زين العابدين درويش (1983). تنمية الإبداع : منهجه وتطبيقه. القاهرة : دار المعارف بمصر.

24- سيد الهوارى (2005"أ"). القائد التحويلى وتغيير المستقبل: طبيعته ووظيفته ومحاوره فى التغيير. القاهرة: المؤلف سيد الهوارى

25- سيد الهوارى (2005 "ب"). خصائص منظمة القرن الـ 21 وخصائص حكومة القرن الـ 21. القاهرة: المؤلف سيد الهواري.

26- السيد عليوة (2002). مهارات التفاوض والعقود والتحكيم الدولي. القاهرة: مركز القرار للاستشارات.

27- سيد محمد جاد الرب (2005). السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة. القاهرة: مطبقة العشري.

28- شاكر عبد الحميد (1989). الطفولة والإبداع (الجزء الثانى). الكويت : الجمعية الوطنية لتقدم الطفولة العربية.

29- شاكر عبد الحميد (1995). الاكتشاف وتنمية المواهب. القاهرة : الهيئة العامة لقصور الثقافة.

30- صفاء الأعسر (2000). الإبداع فى حل المشكلات. القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

31- طريف شوقى فرج، وعبد المنعم شحاته محمود، وإبراهيم شوقى عبد الحميد (1996). علم النفس ومشكلات الصناعة. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

32- عبد الحليم محمود السيد (1979). علم النفس الاجتماعى والإعلام. القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر.

33- عبد الرحمن توفيق (1998). التغيير : أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. القاهرة : سلسلة إصدارات بميك.

34- عبد الرحمن توفيق (2004 "أ") تنمية التفكير الإبداعى للقيادات الإدارية. سلسلة المناهج التدريبية المتكاملة. القاهرة : منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

35- عبد الرحمن توفيق (2004 "ب"). التفكير الإبداعى وقرارات الإدارة العليا. سلسلة المناهج التدريبية المتكاملة. القاهرة : منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

36- عبد الرحمن توفيق (2006). أساليب إحداث التغيير والتطوير التنظيمي. سلسلة المناهج التدريبية المتكاملة. القاهرة: منشورات بميك.

37- عبد الرحمن توفيق وليلى حسن القرشى (2006). كلنا مبدعون ولكن. القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

38- عبد اللطيف محمد خليفة (1997). المعتقدات الخرافية الشائعة فى المجتمع الكويتى وعلاقاتها ببعض المتغيرات النفسية والاجتماعية. مجلة الآداب والعلوم الإنسانية. مجلد 28، ص ص 79-155.

39- عبد اللطيف محمد خليفة وعبد المنعم شحاتة (1994). سيكولوجية الاتجاهات. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

40- عبد اللطيف محمد خليفة ومعتز سيد عبدالله (1995). الدوافع والانفعالات. الكويت : دار المنار الإسلامية.

41- على السلمي (1988). السلوك التنظيمي. الطبعة الثالثة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

42- على السلمي (2001).إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

43- فؤاد القاضى (2006). السلوك التنظيمى والإدارة. القاهرة: المؤلف فؤاد القاضي.

44- فلاح محروت العنزى. علم النفس الاجتماعى. الطبعة الثالثة. الرياض: مطابع التقنية للأوفست.

45- ماهر عمر (1988). سيكولوجية العلاقات الاجتماعية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

46- مايك بير (2006). إدارة التغيير والدخول. ترجمة : محمد رياض الأبرشى. بيروت: الحوار الثقافى.

47- محمد سعيد فرج (2002). خصوصية الأسرة المصرية أمام العولمة. في: أحمد زايد وأحمد مجد حجازى (محرر). الأسرة المصرية وتحديات العولمة. أعمال الندوة السنوية التاسعة لقسم الاجتماع بجامعة القاهرة: القاهرة: منشورات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة القاهرة.

48- محي الدين حسين (1988). دراسات فى الدافعية والدوافع. القاهرة : دار المعارف بمصر.

49- معتز سيد عبد الله (1990). المعارف والوجدان كمكونين أساسيين فى بناء الاتجاهات النفسية. مجلة علم النفس. العدد 15، ص ص 94-119.

50- معتز سيد عبد اللـه (1997). التعصب : دراسة نفسية اجتماعية. الطبعة الثانية. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

51- معتز سيد عبد اللـه (1998). الحرب النفسية والشائعات. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

52- معتز سيد عبداللـه (2000 "أ"). دافعية الأفراد للانضمام للجماعة. في: معتز سيد عبداللـه (محرر). بحوث فى علم النفس الاجتماعى والشخصية.المجلد الثالث.القاهرة:دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

53- معتز سيد عبداللـه (2000 "ب"). الدافعية. في: عبدالحليم محمود السيد وآخرون (محرر). علم النفس العام. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

54- معتز سيد عبد اللـه (قيد النشر "أ"). تطوير الذات، القاهرة : آفاق الإبداع للاستشارات النفسية والتدريب.

55- معتز سيد عبداللـه (قيد النشر"ب"). تنمية دافعية العاملين. القاهرة: آفاق الإبداع للإستشارات النفسية والتدريب.

56- معتز سيد عبداللـه (قيد النشر"ج"). السعادة النفسية لدى المواطنين العرب: مراجعة نقدية. القاهرة : آفاق الإبداع للإستشارات النفسية والتدريب.

57- معتز سيد عبد اللـه وعبد اللطيف محمد خليفة (1996"أ") أبعاد نسق المعتقدات حول تدخين السجائر. فى : معتز سيد عبداللـه (محرر). بحوث فى علم النفس الاجتماعى والشخصية، المجلد الأول. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص ص 3-70.

58- معتز سيد عبداللـه وعبد اللطيف محمد خليفة (1996"ب"). المعتقدات حول تدخين السجائر واقترانها بكل من مركز التحكم والقلق. فى : معتز سيد عبداللـه (محرر). بحوث فى علم النفس الاجتماعى والشخصية. المجلد الأول. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. ص ص 74-135.

59- معتز سيد عبد اللـه وعبد اللطيف محمد خليفة (2000). علم النفس الاجتماعي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

60- Berger, L A. & Sikora, M.J (1994). The change management handbook: A road map to corporate transformation. New York: Irwin professional publishing.

61- Bruce, A.(2003). How to motivate every employee : 24 proven tactics to spark productivity in the workplace. New York: McGraw-hill

62- Burnes, B. (2000). Managing change: A strategic approach to organizational dynamics. New York : Prentice-Hall.

63- Carnall, C. (1995). Managing Change in organizations London: Prentice-Hall.

64- Carnall, C. (1991). Managing change. London: routledge.

65- Clark, L. (1994). The essence of change. London : Prentice-Hall.

66- Cooksey, E.(2004).(Ed.). Managing change: A guide on how to manage change in an organization. www.oursouthwest.com.

67- Cummings, T.G.8 Worley, C.G. (1993). Organizational development and change (5th ed.). Minneapolis, MN: Addison: Wesley.

68- Deaux, & Wrightsman, (1988). Social psychology. California : Books-Cole Pub.com.

69- Froom,V(1995). Work and motivation .San Francisco: Jossy-Bass Publishers.

70- Galal, A.F. (2005) Negotiation Skills. Cairo; Pathways to Highest Education Project.

71- Gibson, E.V Billings, A. (2005). Big change at Best Buy: Working.

72- Goodman, M. (1995). Creative management. London : Prentice Hall.

73- Harding, P.(2004). Managing change: A guide on how to manage change in an organization. www.oursouthwest.com

74- Harvard Business Essentials (2003). Managing creativity and innovation. Bosten: Harvard Business School Press.

75- Heath, C. & Heath, D. (2010). Switch : How to change things when change is hard. New York : Broadway Books.

76- Hiatt, J. & Creasey, T. (2003). Change management : The people side of change. Colorado : Prosci Learning Center Publications.

77- Hitt, W.(1988). The Leader-manager. New York : Battelle press.

78- Kirkpatrick, D. (1985). How to manage change effectively. New York : Jossey-Bass.

79- Kotter, J. & Cohen, D. (2002). The heart of change. London : Routledge.

80- Kotter, J. & Cohen, D. (2012). The heart of change : Real-life stories of how people change their organization. New York : Harvard Business Press.

81- Kotter, J. (2012). Leading change. New York : Harvard Business Review Press.

82- Levy, A., & Merry, V. (1986). Organizational transformation approaches: Strategies and theory. New York: Harper & Row.

83- Lewin, K. (1951). Field theory in social sciences. New York :Harper.

84- Lippilt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). Planned change: A comparative. Study of principles and techniques. New York: Harcourt, Brace & World.

85- Manktelow, J. (2005). The mind tools e-book. www.mindtools.com.

86- Nickols, F. (2004). Meeting the challenge of the knowledge work. Distance Consulting LLC. 1-31.

87- Nickols, F. (2008). Change management 101 : A primer. Distance Consulting LLC. 1-12.

88- Nickols, F. (2010). Four change management strategies. Distance Consulting LLC.1-7.

89- Pooley, J. (2004). Energy and environmental management: Worst practice guide. www.oursouthwest.com.

90- Porras, J. I., & Silvers, R.C. (1991) Organizational development and transformation. Annual Review of Psychology, 42, 51 – 78.

91- Robbins, S. & Langton. N. (2004).Fundamentals of organizational behaviour. Second ed.Toronto: Prentice –hall,Inc.

92- Rokeach, M. (1968). Beliefs, attitudes, and values : A theory of organization and change. San Francisco : Jossey Bass Publishers.

93- Tichy, N.M. (1983). Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics. New York: john Wiley & sons.

94- Vartiainen, M. Avallone, F. & Anderson, N (2000) (Eds.) Innovative theories, tools, and practices in work and organizational psychology. Seattle: Hogrefe & Huber Publishers.

95- West, M. & Farr, J. (Eds.) (1989). Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. New York : John Wiley & Sons.

96- Wilsin, D.C. (1992). A strategy of change. London: Routledge.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

- www.tagheir.net/pen/tools/Books/taghyeer.doc.
- www.ar.wikipedia.org.
- www.dod.mil.comptrollr.